A BUSINESS BOOK
जीरो
टू
वन
(हिंदी में)
लेखक:पीटर थील

जीरो टू वन

लेखक : पीटर थिएल

अगला बिल गेट्स ऑपरेटिंग सिस्टम, लैरी पेज या सर्गेई ब्रिन एक सर्च इंजन नहीं बनायेगा। यदि आप इन लोगों की नकल बना रहे हैं, तो आप उनसे कुछ नहीं सीख रहे हैं। कुछ नया बनाने की बजाए मॉडल की नकल बनाना आसान है: प्रत्येक नई रचना 0 से 1तक ले जाती है। यह पुस्तक इस बारे में है कि वहां कैसे पहुंचे।

परिचय

व्यवसाय में हर मौका केवल एक बार आता है। अगला बिल गेट्स एक ऑपरेटिंग सिस्टम नहीं बनाएगा। अगला लैरी पेज या सर्गेई ब्रिन एक सर्च इंजन नहीं बनायेगा। और अगला मार्क जुकरबर्ग एक सोशल नेटवर्क नहीं बनाएगा। यदि आप इन लोगों की कॉपी बना रहे हैं, तो आप उनसे कुछ सीख नहीं रहे हैं।

बेशक, कुछ नया बनाने के बजाय किसी भी मॉडल में थोड़ा फेरबदल कर नकल बनाना आसान है। ऐसा करना दुनिया को 1 से N तक ले जाता है। लेकिन हर बार जब हम कुछ नया बनाते हैं, तो हम 0 से 1 तक जाते हैं। हर बार कुछ नया बनाने के कार्य के परिणाम बहुत ही अलग और अजीब होते है।

जब तक कंपनियां नई चीजों को बनाने के कठिन कार्य में निवेश नहीं करती, तब तक वे भविष्य में असफल ही रहेंगी इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि उनके मुनाफे आज कितने बड़े हैं। हमें जो विरासत में मिला है वह व्यवसाय की पुरानी तकनीकों को ठीक से प्रयोग करने से मिला है। लेकिन अब जितना आसान लगता है वह उतना ही असंभव है। यह स्थिति 2008 के संकट से कहीं ज्यादा बदतर दिखाई देती है। आजकल की "सर्वोत्तम मान्यताओं" के कारण नए रास्ते अवरुद्ध हो गए है।

विशाल प्रशासनिक नौकरशाहों की दुनिया में सार्वजनिक और निजी दोनों, एक नए रास्ते की तलाश में एक चमत्कार की उम्मीद लगाये बैठे है। यदि अमेरिकी व्यवसाय सफल होने जा रहा है, तो हमें असल में सैकड़ों नहीं हजारों चमत्कारों की आवश्यकता होगी। यह एक महत्वपूर्ण तथा निराशाजनक तथ्य है कि मनुष्य अन्य प्रजातियों से ज्यादा, चमत्कारों के काम करने की क्षमता बढाने की तकनीक को खोजता रहता हैं।

प्रौद्योगिकी चमत्कारी है क्योंकि यह हमें हमारी मौलिक क्षमताओं को उच्च स्तर तक पहुंचाने के लिए कम प्रयास से अधिक काम करने की ताकत प्रदान करती है। अन्य जानवरों को सहज रूप से बांधों या हनीकॉम जैसी चीजों को बनाने के लिए प्रेरित किया जाता है, लेकिन हम केवल वे हैं जो नई चीजों का आविष्कार कर सकते हैं और उन्हें बनाने के बेहतर तरीके खोज सकते हैं। मनुष्य तय नहीं करते कि दिए गए विकल्पों की ब्रह्मांडीय क्षमता को विकल्प बनाकर क्या बनाना है; इसके बजाय, नई प्रौद्योगिकियां बनाकर, हम दुनिया की योजना को फिर से लिख सकते हैं। ये प्राथमिक सत्य हैं जो हम दूसरों को सिखाते हैं, एक ऐसी दुनिया बनाना आसान हैं जहां हम जो भी करते हैं, जिसे पहले किया गया है उसी को दोहराया जाता है ।

शून्य से एक नई कंपनियों को बनाने वाली कंपनियों को बनाने के बारे में है। यह पेपैल और पलंतिर के सह-संस्थापक और फिर फेसबुक और स्पेसएक्स समेत सैकड़ों स्टार्टअप में निवेशक के रूप में सीखा है। लेकिन जब मैंने कई पैटर्न देखे हैं, और मैं उन्हें जोड़ता हूं, तो यह पुस्तक सफलता के लिए कोई सूत्र नहीं देती है। शिक्षण उद्यमिता का विरोधाभास यह है कि ऐसा सूत्र आवश्यक रूप से अस्तित्व में नहीं हो सकता है; क्योंकि

प्रत्येक नवाचार नया और अनूठा होता है, कोई भी प्राधिकरण कंक्रीट शर्तों में अभिनव नहीं कर सकता है कि कैसे अभिनव होना चाहिए। दरअसल, मैंने देखा है कि एकमात्र सबसे शक्तिशाली पैटर्न यह है कि सफल लोगों को अप्रत्याशित स्थानों में हाई रेट मिलता है, और वे सूत्रों के बजाय सिद्धांतों से व्यवसाय के बारे में सोचकर ऐसा करते हैं।

यह पुस्तक स्टार्टअप के बारे में एक कोर्स से उत्पन्न होती है जिसे मैंने 2012 में स्टैनफोर्ड में पढ़ाया था। कॉलेज के छात्र कुछ विशेषताओं में बेहद कुशल बन सकते हैं, लेकिन कई लोग कभी नहीं सीखते कि दुनिया में उनके कौशल के साथ वे क्या करें। कक्षा को पढ़ाने में मेरा प्राथमिक लक्ष्य था कि मेरे छात्रों को अकादमिक विशिष्टताओं द्वारा बनाए गए ट्रैकों से परे व्यापक भविष्य में देखने के लिए मदद मिले। उन छात्रों में से एक, ब्लेक मास्टर्स ने विस्तृत कक्षा नोट्स ले लिए, जो कैंपस से बहुत दूर फैले हुए थे, और ज़ीरो टू वन में मैंने व्यापक दर्शकों के लिए नोट्स संशोधित करने के लिए उनके साथ काम किया है। ऐसा कोई कारण नहीं है कि भविष्य केवल स्टैनफोर्ड, या कॉलेज में, या सिलिकॉन वैली में होना चाहिए।

अध्याय 1- भविष्य की चुनौती

जब भी मैं किसी नौकरी के लिए किसी का साक्षात्कार लेता हूं, तो मैं इस सवाल से शुरू करता हूं: "क्या आप कोई ऐसा महत्वपूर्ण सत्य जानते है जिससे बहुत कम लोग सहमत हों?"

यह सवाल सुनने में आसान लगता है क्योंकि यह सीधा है। असल में, जवाब देना बहुत मुश्किल है। यह बौद्धिक रूप से कठिन है क्योंकि स्कूल में हर किसी को जो ज्ञान सिखाया जाता है वह परिभाषा पर निर्भर करता है। और यह मनोवैज्ञानिक रूप से भी कठिन है क्योंकि उत्तर देने का प्रयास करने वाला कुछ ऐसा कहेगा जो ज्यादा प्रसिद्ध नहीं है जिसे वो जानता है। हम जानते है की शानदार सोच दुर्लभ है, लेकिन यह भी तो सच है कि साहस, प्रतिभा की तुलना में कम नहीं होना चाहिए।

आमतौर पर, मैं इस तरह के उत्तर सुनता हूं:

"हमारी शैक्षणिक प्रणाली टूट गई है और तत्काल इसे ठीक करने की जरूरत है।" या

"अमेरिका असाधारण है।" या

"कोई भगवान नहीं है।" आदि आदि

ये बुरे जवाब हैं। पहला और दूसरा कथन सत्य हो सकता है, लेकिन कई लोग पहले से ही उनके साथ सहमत हैं। तीसरा उत्तर बस एक परिचित बहस को एक तरफ ले जाता है। एक अच्छा जवाब निम्नलिखित रूप में हो सकता है: "अधिकांश लोग एक्स में विश्वास करते हैं, लेकिन सत्य एक्स के विपरीत है।" मैं इस अध्याय में बाद में अपना उत्तर दूंगा।

इस विरोधाभासी प्रश्न का भविष्य के साथ क्या सम्बन्ध है? सबसे कम शब्दों में इसका अर्थ यह है कि भविष्य बस आने वाले सभी क्षणों का एक सेट मात्र है। लेकिन भविष्य को विशिष्ट और महत्वपूर्ण वह बनाता है जो कि अभी तक घटित नहीं हुआ है, बल्कि यह एक ऐसा समय होगा जब दुनिया आज से अलग दिखाई देगी। इसका मतलब है की अगर हमारे समाज में अगले 100 वर्षों तक कुछ भी नहीं बदलता है, तो भविष्य 100 साल से अधिक दूर है। अगर अगले दशक में चीजें मूल रूप से बदलती हैं, तो भविष्य लगभग हाथ में है। कोई भी भविष्य की सटीक भविष्यवाणी नहीं कर सकता, लेकिन हम दो चीजें जानते हैं: की कुछ अलग होने जा रहा है, और यह आज की दुनिया का मूल है। विरोधाभासी प्रश्न के अधिकांश जवाब वर्तमान को देखने के विभिन्न तरीके हैं; अच्छे जवाब निकट हैं क्योंकि हम भविष्य देखने वाले है।

जीरो टू वन : प्रगति का भविष्य

जब हम भविष्य के बारे में सोचते हैं, तो हम प्रगति की उम्मीद करते हैं। वह प्रगति दो रूपों में होती है। क्षैतिज या होरिजेंटल प्रगति या व्यापक प्रगति का अर्थ उन चीज़ों की नक़ल बनाना है जो 1 से N तक काम करते हैं। क्षैतिज प्रगति की कल्पना करना आसान है क्योंकि हम पहले ही जानते हैं कि यह कैसा दिखता है। लंबवत या वर्टीकल प्रगति या गहन प्रगति का अर्थ है नई चीजें करना जिसे 0 से 1 तक जाना कहते है। लंबवत प्रगति कल्पना करना कठिन है क्योंकि इसे किसी और चीज की आवश्यकता होती है। यदि आप एक टाइपराइटर लेते हैं और वैसे ही 100 टाइपराइटर बनाते हैं, तो आपने क्षैतिज प्रगति की है। यदि आपके पास टाइपराइटर है और आप वर्ड प्रोसेसर बनाते है, तो आपने लंबवत प्रगति की है।

मैक्रो स्तर पर, क्षैतिज प्रगति के लिए एक शब्द है वैश्वीकरण। इसके अंतर्गत चीजें बनती एक जगह है और वे काम हर जगह करती हैं। चीन वैश्वीकरण का बेहतरीन उदाहरण है; इसकी 20 साल की योजना आज के अमेरिका की तरह बनना है। चीनी हर उस सामान या सेवा की नक़ल बना रहा है जो विकसित दुनिया में काम कर चुके हैं: 19 वीं सदी के रेलमार्ग, 20 वीं शताब्दी के एयर कंडीशनिंग और यहां तक कि पूरे शहर भी। वे चीजों को बनाने की प्रोसेस के कुछ स्टेप ही छोड़ते है या बदलते है – जैसे उदाहरण के लिए वे सीधे लैंडलाइन स्थापित किए बिना वायरलेस पर जा रहे हैं, आखिर में वे सभी की नकल ही तो बना रहे हैं।

टेक्नोलॉजी, वर्टीकल प्रगति 0 से 1 का बेहतरीन उधाह्रण है। हाल के दशकों में सूचना

प्रौद्योगिकी की तीव्र प्रगति ने सिलिकॉन वैली को सामान्य रूप से “प्रौद्योगिकी” की राजधानी बना दिया है। क्योकि कंप्यूटर के लिए प्रौद्योगिकी सीमित होने का कोई कारण नहीं है। उचित रूप से समझने के लिए चीजों को बनाने का कोई भी नया और बेहतर तरीका तकनीक ही है।

चूंकि वैश्वीकरण और तकनीक प्रगति के दो भिन्न तरीके हैं, इसलिए दोनों एक ही समय में, या तो है या नहीं है। उदाहरण के लिए, वैश्वीकरण और तकनीक ने सन 1815 से 1914 तक तेजी से विकास किया। पहले विश्व युद्ध और किसिंजर की यात्रा के बीच 1971 में चीन के साथ संबंधों को फिर से खोलने के प्रयास हुए. उस समय चीन में तेजी से तकनीकी विकास तो हो रहा था लेकिन वैश्वीकरण अभी न के समान ही था। 1971 के बाद से, हमने सीमित तकनीकी विकास के साथ तेजी से वैश्वीकरण देखा है, जो ज्यादातर आईटी तक ही सीमित रहा।

वैश्वीकरण के इस युग में हमारे लिए कल्पना करना आसान है कि आने वाले दशकों में अधिक एकरूपता और समानता आएगी। यहां तक कि हमारी रोजमर्रा की भाषा भी बताती है कि हम एक प्रकार से तकनीकी इतिहास के अंत में विश्वास करते हैं: दुनिया के विभाजन से हमारा तात्पर्य है कि तथाकथित विकसित और विकासशील देशों में बंटवारा, “विकसित” दुनिया के देश पहले से ही प्राप्त करने योग्य चीजों को प्राप्त कर चुके है, और गरीब देश इन चीजों को पाने के लिए दौड़ लगा रहे है।

लेकिन मुझे नहीं लगता कि यह सच है। विरोधाभासी प्रश्न का मेरा जवाब यह है कि ज्यादातर लोग सोचते हैं कि दुनिया का भविष्य वैश्वीकरण द्वारा परिभाषित किया जाएगा, लेकिन सच्चाई यह है कि प्रौद्योगिकी अधिक मायने रखती है। तकनीकी परिवर्तन के बिना, यदि चीन अगले दो दशकों में अपने ऊर्जा उत्पादन को दोगुना कर देता है, तो यह इसके वायु प्रदूषण को भी दोगुना कर देगा। यदि भारत के लाखों परिवार अमेरिकियों की दिनचर्या अपनाएगे और केवल अपने आप को पाश्चात्य जीवनसैली से परिपूर्ण करने में लगे रहे तो परिणाम उनके व पर्यावरण के लिए विनाशकारी होगे। दुनिया भर में धन बनाने के पुराने तरीकों को अपनाने से धन नहीं केवल विनाश ही उत्पन होगा। दुर्लभ संसाधनों की दुनिया में, नई तकनीक के बिना वैश्वीकरण अस्थाई है।

नई तकनीक कभी भी इतिहास की एक स्वचालित विशेषता नहीं रही है। हमारे पूर्वज स्थिर, व न्यून समाजों में रहते थे जहां सफलता, केवल दूसरों की चीजों को जब्त करना माना जाता था। उन्होंने धन कमाने के केवल कुछ की नाममात्र के नए विकल्प बनाये, और लंबे समय तक वे उपाय, एक औसत व्यक्ति को कठिन जीवन से बचाने के लिए पर्याप्त नहीं थे। फिर लगभग 10,000 सालों बाद प्राचीन युग में कृषि, पवन चक्की, मिट्टी के बर्तन और 16 वीं शताब्दी में अस्ट्रोलैब, और फिर अचानक आधुनिक दुनिया ने 1760 के दशक में भाप इंजन के आगमन से लगभग 1970 तक निरंतर तकनीकी प्रगति की। परिणामस्वरूप, हमारी किसी भी पिछली पीढ़ी की कल्पना के मुकाबले हमें एक अमीर समाज विरासत में मिला है।

हमारे माता-पिता और दादा दादी को छोड़कर कोई भी पीढ़ी, 1960 के दशक के अंत में जो सोचते थे की यह प्रगति इसी तरह निरंतर चलती रहेगी व, उन्होंने उम्मीद की थी की वे घर के लिए बहुत सस्ती बीजली का उपयोग करेंगे, और एक चार दिवसीय टूर बनाकर चंद्रमा पर छुट्टिया मनाएंगे? पर वह नहीं हुआ। हमारे स्मार्टफ़ोन हमें इस तथ्य से भी विचलित करते हैं कि हमारे आसपास का परिवेश अजीब तरह से पुराना हैं: केवल कंप्यूटर और संचार के माध्यमों में नाटकीय रूप से सुधार हुए हैं। इसका मतलब यह नहीं है कि हमारे माता-पिता एक बेहतर भविष्य की कल्पना करने में गलत थे, बस वे तो केवल कुछ स्वचालित होने की उम्मीद कर रहे थे। आज हमारी चुनौती नई प्रौद्योगिकियों की कल्पना और निर्माण करना, दोनों है, जो 20 वीं शताब्दी की तुलना में 21 वीं शताब्दी को अधिक शांतिपूर्ण और समृद्ध बना सकते हैं।

स्टार्टअप सोच

नई तकनीक नए उद्यमों से शुरू होती है जिसे स्टार्टअप कहते है। राजनीति में संस्थापक पिता से विज्ञान में, रॉयल सोसाइटी से फेयरचिल्ड सेमीकंडक्टर के व्यापार में, मिशन की भावना से जुड़े लोगों के छोटे समूहों ने दुनिया को बेहतर बनाने के उदेश्य से काम किया और दुनियां को बेहतर बना दिया है। इसके लिए सबसे आसान स्पष्टीकरण है: बड़े संगठनों में नई चीजों को विकसित करना मुश्किल है, और इसे अपने आप करना भी मुश्किल है। नौकरशाही पदानुक्रम, धीरे-धीरे बढ़ते हैं, और लाभों को हानि से दूर रखते हैं। दूसरी तरफ, एक अकेला प्रतिभावान इंसान कला या साहित्य के क्षेत्र को तो बढ़ा सकता है, लेकिन वह कभी भी पूरे उद्योग को नहीं बना सकता है। स्टार्टअप इस सिद्धांत पर काम करते हैं कि आपको सामान प्राप्त करने के लिए अन्य लोगों के साथ काम करने की ज़रूरत है, लेकिन आपको भी इतना छोटा रहने की आवश्यकता है ताकि आप वास्तव में वह काम कर सकें।

सकारात्मक रूप से परिभाषित, स्टार्टअप उन लोगों का सबसे बड़ा समूह है जिन्हें आप एक अलग भविष्य के निर्माण की योजना के बारे में समझ सकते हैं। एक नई कंपनी की सबसे महत्वपूर्ण ताकत नई सोच है: जो अपने सहचरों को सोचने के लिए आवश्यक स्वतन्त्रता प्रदान करती है। यह पुस्तक उन प्रश्नों के बारे में है जिनके आपको उत्तर जानना चाहिए की नई चीजों की खोजों में सफल कैसे हुआ जाये। ज्ञान का कोई मैनुअल या रिकॉर्ड नहीं होता है, बल्कि सोचने का ही अभ्यास है। क्योंकि स्टार्टअप को यही करना है। प्रश्नों से प्राप्त विचारों के माध्यम से व्यवसाय पर पुनर्विचार करना व उसमें आवश्यक बदलाव लाकर दुनियां के जीवन स्तर में बदलाव लाना।

अध्याय 2- साल 1999 की तरह उत्सव मनाएं

यक्ष प्रश्न – वह कौनसा महत्वपूर्ण सत्य है जिससे कुछ लोग सहमत हैं? – इस प्रश्न का सीधा उत्तर दे पाना मुश्किल है

सीधे उत्तर दें। शुरुआत से शुरु करना आसान हो सकता है क्या सभी इस पर सहमत हैं? “व्यक्तियों में काम के प्रति पागलपन दुर्लभ है-लेकिन समूहों, पार्टियों, राष्ट्रों में यह नियम की तरह काम करता है,” नीत्शे ने पागल होने से पहले लिखा था कि यदि आप एक भ्रमपूर्ण लोकप्रिय धारणा की पहचान कर सकते हैं, तो आप इसके पीछे छिपी हुई चीज़ों को पा सकते हैं: विरोधाभासी सत्य।

एक प्रारम्भिक सत्य पर विचार करें: कंपनियां पैसे कमाने के लिए बनी हैं, इसे खोने के लिए नहीं। यह सोच स्पस्ट रखनी चाहिए । लेकिन 1990 के उत्तरार्ध में कई लोगों के लिए यह इतना स्पष्ट नहीं था, जब तक की किसी का भी उज्जवल भविष्य के लिए किया गया निवेश पूरी तरह डूब नहीं गया. “नई अर्थव्यवस्था” के पारंपरिक ज्ञान का अधिकारिक स्वीकार्य मत है की छोटे छोटे लाभ पैदल सैनिकों की तरह लाभदायक होते है.

परंपरागत मान्यताए है की केवल हमें नुक्सान के समय ही बीती बातों की जांच करने की याद आती है; जब भी कोई बड़ा नुक्सान होता है, तो बस यह एक बुलबुले की भांति ही होता है। लेकिन जब ये बुलबुले दिखाई देने लगे तब हमें मैदान नहीं छोड़ना चाहिए. 1929 के बाद 90 के दशक का इंटरनेट बूम सबसे बड़ा बुलबुला था । इसने टेक्नोलॉजी के बारे में हमारे सभी स्थापित विश्वासों को तहस नहस कर दिया था. स्पष्ट रूप से सोचने का पहला कदम यह है कि हम अतीत के बारे में क्या जानते हैं।

’90 के दशक का संक्षिप्त इतिहास

1990 के दशक की एक अच्छी छवि है। हम इसे एक समृद्ध, आशावादी दशक के रूप में याद करते हैं जो इंटरनेट बूम के साथ समाप्त हुआ। लेकिन कई वर्षों तक यह हमारे अवसाद का कारण बना रहा। 18 महीने के डॉट कॉम सदमें के कारण हम एक दशक तक वैश्विक संदर्भ से दूर ही रहे थे।

नवंबर ’89 में बर्लिन की दीवार हटने के साथ 90 के दशक की शुरुआत उल्लास के साथ हुई। यह अल्पकालिक था। 1990 के मध्य तक, संयुक्त राज्य अमेरिका में मंदी का दौर था। तकनीकी रूप से मंदी मार्च 1919 में समाप्त हुई, लेकिन इसकी गति धीमी थी और जुलाई 1929 तक बेरोजगारी बढ़ती रही। मेनूफेच्चुरिंग सेक्टर पूरी तरह से पुनर्जीवित नहीं हुआ। सेवा क्षेत्र की अर्थव्यवस्था में बदलाव लंबा और दर्दनाक था।

1992 से 1994 के अंत तक बहुत ही उदासीनता का समय था। इन दिनों केबल टीवी पर मात्र मोगादिशु, सोमालिया में मृत अमेरिकी सैनिकों के समाचार ही प्रसारित होते रहते थे। वैश्वीकरण और अमेरिकी प्रतिस्पर्धात्मकता के बारे में चिंता और ज्यादा तब होने लगी जब रोजगार का बहाव मेक्सिको की तरफ तेज हो गया। इस निराशावादी माहौल ने तत्कालीन राष्ट्रपति बुश को कार्यकाल से बाहर कर दिया और रॉस पेरोट की

1992 में लगभग 20% वोटों से लोकप्रिय जीत हुयी- साल 1912 में थिओडोर रूजवेल्ट के बाद यह तृतीय पक्ष के उम्मीदवार के लिए सबसे अच्छी जीत रही। लेकिन जो निर्वाण जैसे बैंड, तेज संगीत और हेरोइन आदि की और सांस्कृतिक आकर्षण से भी आशा या आत्मविश्वास प्रतिबिंबित नहीं होता था।

सिलिकॉन वैली भी सुस्त महसूस कर रही थी। जापान सेमीकंडक्टर युद्ध जीत रहा था। युजेर फ्रेंडली वेब ब्राउजर न होने की वजह से इंटरनेट अभी तक आंशिक रूप से चल रहा था लेकिन इसका वाणिज्यिक उपयोग 1992 के अंत तक प्रतिबंधित था। जब मैं 1985 में स्टैनफोर्ड पहुंचा, तब वहां पर कंप्यूटर साइंस की बजाय इकोनोमिक्स विषय सबसे लोकप्रिय था। विश्वविधालय परिसर में ज्यादातर लोग तकनीकी क्षेत्र को मूर्खतापूर्ण यहाँ तक की इसके बारे में बात करने वाले को गंवार तक कह दिया जाता था।

इंटरनेट ने सबकुछ बदल दिया। मोज़ेक ब्राउज़र को आधिकारिक तौर पर नवंबर 1993 में रिलीज़ कर दिया गया था, जिससे लोग नियमित इन्टरनेट का प्रयोग करने लगे थे। मोज़ेक नेटस्केप में बदल गया, जिसने 1994 के अंत में अपने नेविगेटर ब्राउज़र को जारी किया। 12 महीने के अंदर ही नेविगेटर इतना मशहूर हो गया की जनवरी 1995 में ब्राउजिंग बाजार के उपयोग को 20% से बढाकर 80% कर दिया- नेटस्केप अगस्त 1995 में अपना आईपीओ लाने में सक्षम हो गया था भले ही वह अभी तक लाभदायक स्थिति में नहीं था। पांच महीने में ही, नेटस्केप के शेयर का स्टॉक भाव $ 28 डॉलर से $ 174 डॉलर प्रति शेयर तक बढ़ गया था। अन्य तकनीकी कंपनियां भी तेजी से बढ़ रही थीं। याहू! अप्रैल 1996 में $ 848 मिलियन डॉलर की वैल्यूएशन के साथ सार्वजनिक हो गया। अमेज़ॅन की कीमत मई ’97 में $ 438 मिलियन डॉलर थी। ’98 के वसंत तक, प्रत्येक कंपनी के शेयरों की कीमत चौगुनी से भी अधिक थी। अनेक मार्केट क्रिटिक्स ने गैर-इंटरनेट कंपनी के मुकाबले इन्टरनेट कंपनियों की कमाई और राजस्व के गुणकों पर सबसे ज्यादा सवाल उठाया। अब यह निष्कर्ष निकालना आसान था कि बाजार पागल हो गया था।

निष्कर्ष समझ में आया, लेकिन गलत समय पर। दिसंबर ’96 में – बुलबुले फटने से तीन साल पहले-फेड चेयरमैन एलन ग्रीनस्पैन ने चेतावनी दी थी कि “अनावश्यक रूप से बढ़ी हुई एसेटवेल्यु” तर्कहीन अधिकता हो सकती है। टेक्नोलॉजी के निवेशक उत्साह में थे, लेकिन यह स्पष्ट नहीं था कि वे कितने तर्कहीन थे। यह जानना बहुत आसान है कि उस समय बाकी दुनिया में चीजें बहुत अच्छी तरह से नहीं चल रही थीं।

पूर्वी एशियाई वित्तीय संकट जुलाई 1997 में आया। क्रोनी पूंजीवाद और भारी विदेशी कर्ज ने थाई, इंडोनेशियाई और दक्षिण कोरियाई अर्थव्यवस्थाओं को उनके घुटनों के बल बैठा दिया था। अगस्त 2008 में रूबल संकट उबर कर सामने आया, जब रूस ने पुराने राजकोषीय घाटे से छेड़छाड़ की, उसने अपनी मुद्रा को घटा दिया और अपने कर्ज समय पर न चुकाने के कारण डिफाल्टर हो गया। अमेरिकी निवेशक पूरी तरह बर्बाद अर्थव्यवस्था को लेकर डरे हुए थे; डाउ जोन्स औद्योगिक सूचकांक औसत दिनों के मुकाबले 10% से भी अधिक गिर गया।

लोगों का चिंतित होना स्वाभाविक था। रूबल संकट के कारण लांग-टर्म कैपिटल मैनेजमेंट, एक अत्यधिक लीवरेज यूजर हेज फंड अस्तित्व में आया। 1998 के उत्तरार्ध में LTMC $ 4.6 बिलियन बचाने में कामयाब रहा, और फेड ने बड़े पैमाने पर बड़े बेलआउट प्राप्त कर और ब्याज दरों में कमी कर सिस्टमिक आपदा को रोकने के प्रयास किये। यूरोप इसे बेहतर तरीके से मैनेज नहीं कर पाया था । जनवरी 1999 में बड़े संदेह और उदासीनता के समय में यूरो को लॉन्च किया गया। यूरो की कीमत अपने जन्म यानी व्यापार के पहले दिन $ 1.19 डॉलर हो गयी थी लेकिन दो साल के भीतर यह $ 0.83 डॉलर का रह गया था। साल 2000 के मध्य में, जी 7 केंद्रीय बैंकरों को इसे मल्टीबिलियन डॉलर के हस्तक्षेप के साथ आगे बढ़ाना पड़ा।

तो सितंबर 1998 में शुरू होने वाले अल्पकालिक डॉट कॉम बूम की पृष्ठभूमि एक ऐसी दुनिया थी जिसमें कुछ भी काम नहीं कर रहा था। पुरानी अर्थव्यवस्था वैश्वीकरण की चुनौतियों का सामना नहीं कर सकी। काम करने के लिए कुछ जरूरी था – और वह भी बड़े पैमाने पर काम करने के लिए – भविष्य सभी के लिए बेहतर होगा। अप्रत्यक्ष प्रमाण से, इंटरनेट की नई अर्थव्यवस्था आगे के लिए एकमात्र रास्ता था।

बूम: सितंबर 1998 से मार्च 2000

सितंबर 1998 से मार्च 2000 तक केवल 18 महीने तक ही डॉट-कॉम उल्लास, पागलपन के स्तर तक था । यह एक सिलिकॉन वेल्ली सोने की दौड़ थी: हर जगह पैसा था, और उत्साहजनक लोगों की कोई कमी नहीं थी । हर हफ्ते, दर्जनों नए स्टार्टअप ने सबसे भव्य लॉन्च पार्टी देने की प्रतिस्पर्धा की। लेकिन (लैंडिंग पार्टियां बहुत दुर्लभ थीं।) पेपर करोड़पति हजारों डॉलर के डिनर बिलों को रैक करेंगे और अपने स्टार्टअप के शेयरों के साथ भुगतान करने का प्रयास करेंगे, कभी-कभी यह भी काम कर जाता था। लोगों के झुण्ड बड़ी पगार वाली अच्छी नौकरियां छोड़ स्टार्टअप में शामिल हो रहे थे। एक छात्र जो मुझे पता था, कि 1999 में छह अलग-अलग कंपनियों को चला रहा था। (आमतौर पर , इसे 40 वर्षीय स्नातक होने के बाद एक बार में आधे दर्जन कंपनियों को शुरू करने के लिए पागल माना जाता है। लेकिन 90 के उत्तरार्ध में, लोग विश्वास कर सकते थे कि यह एक विजेता उधमी था।) सभी को यह पता होना चाहिए था कि बूम अस्थिर था; सबसे अधिक “सफल” कंपनियां एक तरह के एंटी-बिजनेस मॉडल को गले लगाने लगती थीं, जहां वे पैसे खो देते थे। जैसे संगीत बजने पर लोगों को नाचने के लिए दोष देना तर्कहीनत लगता है वैसे ही यह तर्कहीनता भी तर्कसंगत थी कि अपने नाम के पीछे “.com” जोड़ने से रातों रात आपका मूल्य दोगुना हो सकता है।

पेपैल बूम

जब मैं 1999 में पेपैल चला रहा था, तो मैं अपने कामों से डर गया था- इसलिए नहीं कि मैं अपनी कंपनी में विश्वास नहीं करता था, लेकिन ऐसा लग रहा था की यहाँ पर हर कोई हर किसी पर भी विशवास करने को तैयार था। जहां भी मैंने देखा, लोग कंपनी शुरू कर रहे थे और कंपनियों को बंद रहे थे। एक परिचित व्यक्ति ने मुझे बताया कि कैसे

उसने अपनी कंपनी को शुरू करने से पहले अपने बेडरूम से आईपीओ की योजना बनाई थी- उसे यह बिलकुल भी अजीब नहीं लगा। इस तरह के वातावरण में, सैद्धांतिक रूप से अभिनय करना सनकी लग रहा था।

कम से कम पेपैल के पास एक उपयुक्त बड़ा मिशन था. हम अमेरिकी डॉलर की जगह एक नई इंटरनेट मुद्रा बनाना चाहते थे। हमारा पहला उत्पाद लोगों को एक पामPDA से दूसरे में पैसे भेजना था। इस विचार को 1999 के 10 सबसे खराब व्यावसायिक विचारों में से एक चुना। हालांकि, पत्रकारों को छोड़कर उस उत्पाद के लिए किसी का भी कोई उपयोग नहीं था. पामPDA अब भी अलोकप्रिय ही थे, इसकी जगह ईमेल पहले से ज्यादा प्रचलन में था, इसलिए हमने ईमेल के द्वारा पैसे भेजने और प्राप्त करने का एक तरीका अपनाने का फैसला किया.

‘1999 के अंत तक हमारे ईमेल से भुगतान के उत्पाद ने अच्छी तरह से काम करना शुरू कर दिया था – कोई भी हमारी वेबसाइट पर लॉग इन कर सकता है और आसानी से पैसे ट्रान्सफर कर सकता है। लेकिन हमारे पास पर्याप्त ग्राहक नहीं थे, विकास धीमा था, और खर्च बढ़ गए। पेपैल के काम करने के लिए, हमें कम से कम दस लाख उपयोगकर्ताओं के वोल्यूम को अपनी और आकर्षित करने की आवश्यकता थी। अगर विज्ञापन किया जाए तो इसकी लागत कमाई से ज्यादा थी। बड़े बैंकों के साथ करार प्रभावी नहीं हो रहे थे। इसलिए हमने लोगों को साइन अप करने के बदले में कुछ भुगतान देने का फैसला किया।

हमने नए ग्राहकों को शामिल होने के लिए $ 10 डॉलर दिए, और जब भी उन्होंने किसी मित्र को साइन-अप करवाया तो हमने उन्हें रेफरल के तौर पर $10 डॉलर और दिये। इससे हमें सैकड़ों हजार नए ग्राहक मिले जिनकी वृद्धी दर गुणात्मक थी। बेशक, इस तरह से ग्राहक बनाने की रणनीति अपने आप में खर्चीली व असुरक्षित थी- जब आप लोगों को अपने ग्राहक बनने के रूप में भुगतान करते हैं, तब गुणात्मक वृद्धि के साथ साथ आप अपनी संरचना लागत भी बढ़ा लेते है। उस समय यह असामान्य लागत सामान्य थी। लेकिन हमने सोचा कि हमारी बड़ी लागतें कम थीं: एक बड़े कस्टमर आधार के बाद, पेपैल ने ग्राहकों के लेनदेन पर एक छोटा सा शुल्क लगाकर अपने लाभ के लिए एक आसान व बेहतरीन रास्ता निकाल लिया था।

हम जानते थे कि हमें उस लक्ष्य तक पहुंचने के लिए और अधिक धनराशि की आवश्यकता होगी। हम यह भी जानते थे कि बूम खत्म हो रहा था। चूंकि हम आने वाले बुरे समय में व्यवसाय को जारी रखने के लिए अपने मिशन में निवेशकों के विश्वास की अपेक्षा नहीं कर सकते थे, इसलिए हम धन जुटाने के लिए तेजी से काम कर रहे थे। 16 फरवरी, 2000 को, वॉल स्ट्रीट जर्नल ने हमारे वायरल विकास की सराहना करते हुए एक कहानी सुनाई और इन्वेस्टर्स को सुझाव दिया कि पेपैल की कीमत $ 500 मिलियन डॉलर के पार थी। हमने अगले महीने $ 100 मिलियन डॉलर जुटाए. हमारे मुख्य निवेशकों ने जर्नल के मूल्यांकन को आधिकारिक रूप में स्वीकार कर लिया। (अन्य निवेशक निवेश की जल्दबाजी में थे। एक दक्षिण कोरियाई फर्म ने बिना पहले कोई सौदेबाजी किये या किसी दस्तावेज पर हस्ताक्षर किए बिना मुझे 5 मिलियन डॉलर

वायर किये थे। जब मैंने पैसे वापस करने की कोशिश की, तो उन्होंने मुझे नहीं बताया की इसे कहां भेजना है।) मार्च 2000 में जब हमने अपने आपको मार्केट में स्थापित कर बेचना शुरू किया तब इसमें पेपैल को सफलता मिलनी शुरू हो गयी थी। जैसे ही हमने सौदे की डील फाइनल करना शुरू किया, तब बूम का बुलबुला फट गया।

सीख सीखी

NASDAQ मार्च 2000 के मध्य में अपने चरम सूचकांक 5,048 पर पहुंच गया और फिर अप्रैल के मध्य में यही सूचकांक 3,321 तक गिर गया। जब अक्टूबर 2002 में यह सूचकांक 1,114 पर पहुँच गया, तब देश ने 90 के दशक के तकनीकी आशावाद के खिलाफ किये गए बाजार के पतन की व्याख्या को सही माना गया। कॉर्नुकोपियन उम्मीद के अनुसार ही इस युग को मुर्ख लालच के युग का पुनः लेबल लगा दिया गया था और इसे स्थायी माना गया था।

हर किसी ने भविष्य को मौलिक रूप से अनिश्चितता के रूप में मानना सीखा, और अपनी योजनायें तिमाहियों के बजाय वर्षों में मापा जाने लगा। वैश्वीकरण ने भविष्य की आशा के रूप में प्रौद्योगिकी को बदल दिया। 1990 के “From Brick to Click” विचारने उम्मीद के अनुसार काम नहीं किया, निवेशक ईंटों यानि (आवास) और बीआरआईसी यानि (वैश्वीकरण) पर वापस लौट गए। नतीजा, इस बार रियल इस्टेट के रूप में एक और बूम का बुलबुला ।

सिलिकॉन वैली के साथ फंसे उद्यमियों ने डॉट कॉम दुर्घटना से चार बड़े सबक सीखे जो आज भी व्यापारी वर्ग को मार्गदर्शन देते हैं:

1.वृद्धिशील प्रगति करें

बड़े लक्ष्यों ने बूम के बुलबुले फुलाये, इसलिए उन पर ज्यादा निर्भर नहीं होना चाहिए। कोई भी जो कुछ महान करने में सक्षम होने का दावा करता है, वह संदेह में होगा, और जो भी कोई दुनिया को बदलना चाहता है वह अधिक विनम्र होना चाहिए। छोटे, वृद्धिशील कदम एकमात्र सुरक्षित मार्ग हैं।

2. नरम व लचीले रहो

सभी कंपनियों को हर समय “लचीला” होना चाहिए। आपको पता नहीं होना होता की आपका व्यवसाय क्या करेगा; और योजना बनाना थकाऊ व कठिन है। इसके बजाय आपको चीजों की “पुनरावृत्ति” करने की कोशिश करनी चाहिए, और उद्यमशीलता को जीरो से शुरू करना चाहिए ।

3. प्रतियोगिता में सुधार करें

समय से पहले एक नया बाजार बनाने की कोशिश मत करो। आपके पास एक वास्तविक व्यवसाय है, यह जानने का एकमात्र तरीका है कि पहले से ही मौजूदा ग्राहक से शुरुआत करना है, इसलिए आपको सफल प्रतिस्पर्धियों द्वारा पहले से पहचाने जाने योग्य उत्पादों में सुधार करके अपनी कंपनी का निर्माण करना चाहिए।

4. उत्पाद पर ध्यान केंद्रित करें, बिक्री पर नहीं

यदि आपके उत्पाद को बेचने के लिए विज्ञापन या सेल्सफ़ोर्स की आवश्यकता है, तो यह पर्याप्त नहीं है: नयी तकनीक मुख्य रूप से उत्पाद के विकास से सम्बन्धित होती है, वितरण के बारे में नहीं। गिरावट के दौर में विज्ञापन अपर्याप्त होते है, इसलिए केवल टिकाऊ तकनीक ही असल विकास है।

ये सबक स्टार्टअप दुनिया में सिद्धांत बन गए हैं; जो लोग उन्हें अनदेखा करेंगे, उन्हें साल 2000 में आने वाली प्रौद्योगिकी दुर्घटना को आमंत्रित करने वाले माना जाएगा। और फिर भी इसके विपरीत सिद्धांत शायद अधिक सही हैं:

1. तुच्छता से साहस का जोखिम उठाना बेहतर है।
2. योजना न होने की तुलना में खराब योजना बेहतर है।
3. प्रतिस्पर्धी बाजार लाभ कम करते हैं।
4. बिक्री उतनी ही महत्वपूर्ण है जितने की उत्पाद।

यह सच है कि प्रौद्योगिकी में एक बबल था। 90 का उत्तरार्ध अभिमान करने का समय था: लोग 0 से 1 तक जाने में विश्वास करते थे। लेकिन वास्तव में बहुत कम स्टार्टअप वहां पहुंच रहे थे, और कई लोग इसके बारे में केवल बात ही करते रहे, पर कभी गए नहीं। लेकिन लोगों ने सोचा की कुछ न करने से तो अच्छा है की कुछ करने के तरीके खोजे जाएँ। मार्च 2000 का बाजार अपने उच्च शिखर पर था; कम स्पष्ट, लेकिन अधिक महत्वपूर्ण, यह सफलता की चोटी भी थी। लोगों ने इसमें भविष्य देखा, कि हमें नई तकनीक कितनी दूर व सुरक्षित रूप से वहां पहुंचने मदद करेगी, और फिर इसे स्वयं बनाने में सक्षम होने का फैसला किया।

हमें अभी भी नई तकनीक की आवश्यकता है, और हमें इसे पाने के लिए कुछ 1999-की अभिमानी शैली और उत्साह की भी आवश्यकता होगी। अगली पीढ़ी की कंपनियों का निर्माण करने के लिए, हमें दुर्घटना के बाद बनाए गए वाचडॉग जैसे स्वभाव को त्यागना होगा। इसका मतलब यह नहीं है कि विपरीत विचार स्वचालित रूप से सत्य हैं: इसके बजाय खुद से पूछें: व्यवसाय के बारे में आप जो कुछ जानते हैं, वह पिछली गलतियों के गलत प्रतिक्रियाओं के रूप में आकार लेते है? अभी तक का सार यह है की हमेशा भीड़ का विरोध नहीं करना चाहिए बल्कि खुद के लिए भी सोचना चाहिए।

अध्याय 3- कामयाब कंपनियां अलग दिखती हैं

हमारे विरोधाभासी प्रश्न का व्यापारिक संस्करण यह है कि कोई बड़ी कंपनी अपनी इमेज की इमारत क्यों नहीं बना रही है? यह सवाल दिखने में कठिन है, क्योंकि आपकी कंपनी अधिक मूल्यवान होने के बावजूद अधिक वैल्यू बना सकती है। केवल वैल्यू बनाना पर्याप्त नहीं है – आपको अपने द्वारा बनाए गए कुछ मूल्यों को भी अपनाने की आवश्यकता है।

इसका मतलब यह है कि बहुत बड़े व्यवसाय भी खराब व्यवसाय हो सकते हैं। उदाहरण के लिए, अमेरिकी एयरलाइन कंपनियां हर साल लाखों यात्रियों की सेवा करती हैं और सैकड़ों अरब डॉलर कमाती हैं। लेकिन 2012 में, जब औसत विमान किराया $ 178 डॉलर था, तब एयरलाइंस प्रति यात्री केवल 37 सेंट ही लाभ कमा रही थी। हम अगर उनकी Google से तुलना करें, जो कम धन लेकिन लाभ अधिक कमाता है। Google ने 2012 में एयरलाइंस की $ 160 बिलियन डॉलर कमाई के मुकाबले, $ 50 बिलियन डॉलर कमाए, यानि अपने रेवेन्यु का 21% लाभ कमाया – एयरलाइन उद्योग के लाभ मार्जिन से 100 गुना अधिक। Google अकेला इतना पैसा कमाता है जो अमेरिका की सभी एयरलाइंस के संयुक्त लाभ से तीन गुना अधिक है।

एयरलाइंस एक दूसरे के साथ प्रतिस्पर्धा करते हैं, लेकिन Google अकेले खड़ा है। अर्थशास्त्री अंतर को समझाने के लिए दो सरलीकृत मॉडल का उपयोग करते हैं: परफेक्ट कम्पीटीशन और मोनोपली।

“परफेक्ट कम्पीटीशन” को अर्थशास्त्र 101 में आदर्श और डिफ़ॉल्ट स्थिति दोनों ही माना जाता है। जब प्रतिस्पर्धी बाजार संतुलित हो तब उत्पादक आपूर्ति और उपभोक्ता मांग समान होते है। प्रतिस्पर्धी बाजार में प्रत्येक कंपनी समान मूल्य पर अपने उत्पादों को बेचती है। चूंकि किसी फर्म के पास कोई मार्केट पावर नहीं है, इसलिए उन्हें बाजार के अनुसार निर्धारित होने वाली कीमतों पर अपना सामान बेचना होता है। यदि यहाँ पैसा बनाया जा रहा है, तो नई कंपनियां बाजार में प्रवेश करेंगी, आपूर्ति में वृद्धि करेंगी, कीमतें नीचे गिराई जायेंगी, और इस तरह वो मुनाफे खत्म हो जायेंगे जो उन्हें पहले मिल रहे थे। यदि बहुत सी कंपनियां बाजार में प्रवेश करती हैं, तो उन्हें नुकसान का सामना करना पड़ेगा, कुछ बंद हो जाएंगी, और कीमतें निचले टिकाऊ स्तर पर वापस आ जाएंगी। परफेक्ट कम्पीटीशन के अंतर्गत, लंबे समय तक कोई भी कंपनी आर्थिक लाभ नहीं कमा सकती है।

मोनोपली परफेक्ट कम्पीटीशन से एकदम विपरीत है। प्रतिस्पर्धी कंपनी को अपना सामान, बाजार के द्वारा निर्धारित, मूल्य पर बेचना पड़ता है, लेकिन मोनोपली, बाजार का मालिक है, इसलिए यह अपनी कीमतें खुद निर्धारित करता है। चूंकि इसमें कोई प्रतिस्पर्धा नहीं है, इसलिए इसके उत्पाद की मात्रा व मूल्य तालमेल पर रहते है जो

इसके मुनाफे को हमेशा ज्यादा रखते है।

एक अर्थशास्त्री को, प्रत्येक मोनोपली एक जैसी दिखई देती है, भले ही यह नियमों के अनुसार काम करके विवेकपूर्ण रूप से प्रतिद्वंद्वियों को समाप्त करता है, और शीर्ष पर रहकर अपना रास्ता खुद बनाता है। इस पुस्तक में, हम अवैध या सरकारी पक्षपात की बात नहीं कर रहे हैं: “मोनोपली” से, हमारा मतलब है कि कोई कंपनी वह सामान या सेवा प्रदान करे जिसे कोई दूसरा निकट भविष्य में उपलब्ध न करवा सके। 0 से 1 तक जाने का Google सबसे अच्छा उदाहरण है. सर्च इंजन के क्षेत्र में साल 2000 के दशक के आरंभ से कोई भी इसका कॉम्पिटिटर नहीं है, यह निश्चित रूप से माइक्रोसॉफ्ट और याहू से बहुत अलग है!

अमेरिकियों ने समाजवादी सोच (कमाई के बारे में सोच) से हमें बचाने के साथ साथ प्रतिस्पर्धा का मिथक दिया है। असल में, पूंजीवाद और प्रतिस्पर्धा इससे विपरीत है। पूंजीवाद पूंजी के संचय पर आधारित है, लेकिन पूर्ण प्रतिस्पर्धा के तहत सभी मुनाफे निम्न हो जाते हैं। उद्यमियों के लिए सबक स्पष्ट है: यदि आप स्थायी मूल्यवान व्यवसाय बनाना चाहते हैं, तो पहले से ही परिभाषित कमोडिटी व्यवसाय न बनाएं।

वास्तव में दुनिया कितनी मोनोपोलीटिक्स है? वास्तव में कितनी कॉम्पेटेटिव है? यह कहना मुश्किल है, क्योंकि इन मामलों में हमारी आम सोच उलझन भरी है। बाहर से देखने वालों को, सभी व्यवसाय समान दिखाई दे सकते हैं, इसलिए उनके बीच केवल छोटे अंतर को समझना आसान है।

लेकिन वास्तविकता उससे कहीं अधिक द्विआधारी है। सही प्रतिस्पर्धा और एकाधिकार के बीच एक बड़ा अंतर है, और अधिकांश व्यवसाय आमतौर पर किसी एक के, ज्यादा करीब होते हैं, जो हम आमतौर पर महसूस करते हैं।

भ्रम अनेक तरीकों से बाजार की स्थितियों का वर्णन करने के पूर्वाग्रह से आता है: दोनों एकाधिकारियों और प्रतियोगियों को, सच्चाई की और झुकाव के लिए प्रोत्साहित किया जाता है।

एकाधिकार झूठ

मोनोपली करने वाले खुद को बचाने के लिए झूठ बोलते हैं। वे जानते हैं कि अगर उनके इस एकाधिकार के बारे में ज्यादा बात की जाए तो ऑडिट, खातों की जांच, और अन्य तरीके के कागजी हमले किया जा सकते है। चूंकि वे चाहते हैं कि उनके मोनोपली मुनाफे को निरंतर जारी रखा जाए, वे अपने एकाधिकार को छिपाने के लिए जो कुछ भी कर सकते हैं-आमतौर पर अपनी प्रतिस्पर्धा की शक्ति का प्रयोग करके भी कर सकते हैं।

इस बारे में सोचें कि Google अपने व्यवसाय के बारे में कैसे बात करता है। यह निश्चित रूप से मोनोपली करने का दावा नहीं करता। लेकिन क्या यह मोनोपली करता है? खैर, यह निर्भर करता है: मोनोपली में? Google मुख्य रूप से एक सर्च इंजन है। मई 2014

तक, इसका सर्च बाजार लगभग 68% था। (इसके निकटतम प्रतियोगियों, माइक्रोसॉफ्ट और याहू का सर्च मार्केट शेयर क्रमश: 19% और 10% था।) यदि आपको यह पर्याप्त प्रभावशाली नहीं लगता है, तो इस तथ्य पर विचार करें कि “google” शब्द अब एक क्रिया के रूप में ऑक्सफोर्ड अंग्रेजी शब्दकोश में आधिकारिक रूप से शामिल हो गया है- बिंग के साथ भी यही होने जा रहा है।

लेकिन मान लें कि हम कहते हैं कि Google मुख्य रूप से एक विज्ञापन कंपनी है। इससे चीजों में बदलाव आ जाएगा। यू.एस. सर्च इंजन विज्ञापन बाजार सालाना $ 17 बिलियन डॉलर का है। ऑनलाइन विज्ञापन $ 37 बिलियन डॉलर सालाना, का है। पूरा यू.एस. विज्ञापन बाजार $ 150 बिलियन डॉलर का है। और वैश्विक विज्ञापन बाजार $ 495 बिलियन डॉलर का है। तो अगर Google ने पूरी तरह से यू.एस. सर्च इंजन विज्ञापन का एकाधिकार किया है, तो यह वैश्विक विज्ञापन बाजार का सिर्फ 3.4% होगा। इस तरह से, Google विश्व प्रतिस्पर्धा में एक छोटे से खिलाड़ी की तरह दिखाई देगा।

क्या होगा यदि हम Google को एक प्रौद्योगिकी कंपनी के रूप में देखें? यह काफी सही भी लगता है; अपने सर्च इंजन के अलावा, Google दर्जनों अन्य सॉफ्टवेयर उत्पाद बनाता है, रोबोटिक कारें, एंड्रॉइड फोन आदि। लेकिन Google के राजस्व का 95% सर्च विज्ञापनो से आता है; इसके अन्य उत्पादों ने 2012 में सिर्फ $ 2.35 बिलियन डॉलर की कमाई की, जो की इसके तकनीकी उत्पादों का केवल एक प्रतिशत है। चूंकि उपभोक्ता तकनीक बाजार, दुनिया भर में 964 अरब डॉलर का है, इसलिए Google 0.24% से भी कम का मालिक होगा- अगर एकाधिकार को छोड़ दें। तो Google खुद को एक और तकनीकी कंपनी के रूप में तैयार करे तो इसे सभी प्रकार के कामों से ध्यान हटाना पड़ेगा।

प्रतिस्पर्धी झूठ

गैर-एकाधिकारवादी इसके विपरीत झूठ बोलते हैं: “हम अपने स्वयं के खेल में हैं जिसके हम रेफरी है।” उद्यमी प्रतिस्पर्धा के पैमाने को हमेशा कम करके पक्षपातपूर्ण व्यवहार करते हैं, लेकिन यह स्टार्टअप की सबसे बड़ी गलती है। घातक प्रलोभन आपके बाजार को बेहद संकीर्ण रूप से वर्णित करता है, ताकि आप इस पर परिभाषा के आधार पर हावी हो सकें।

मान लीजिए कि आप एक रेस्तरां शुरू करना चाहते हैं जो पालो अल्टो में ब्रिटिश खाना बनता है। “यह काम पूरी मार्केट में कोई और नहीं कर रहा है,” आप तर्क दे सकते हैं। “हम पूरे बाजार के मालिक है।” लेकिन यह केवल तभी सच है जब पूरा बाजार ब्रिटिश भोजन के लिए विशेष बाजार है। क्या होगा यदि सामान्य बाजार, पालो अल्टो रेस्तरां बाजार ही हो? और क्या होगा यदि आस-पास के शहरों में सभी रेस्तरां इसी बाजार का हिस्सा हों?

ये कठिन प्रश्न हैं, लेकिन बड़ी समस्या यह है कि आपको इसकी कोई आवश्यकता नहीं है

कि आप सभी से यही प्रश्न पूछें। जब आप सुनते हैं कि अधिकतर नए रेस्तरां एक या दो वर्षों में फेल होकर बंद हो जाते हैं, तो आपके मन में एक विचार आता है कि आपका रेस्तरां औरों से कैसे अलग है। आप लोगों को यह समझाने का प्रयास करेंगे कि आप इन सब से कैसे अलग है और यह आपके साथ नहीं होने वाला।

2001 में, पेपैल के मेरे सहकर्मी और मै अक्सर कास्त्रो स्ट्रीट के माउंटेन व्यू में दोपहर का भोजन करते थे। यहाँ पर भारतीय, सुशी और बर्गर आदि सभी प्रकार के भोजन थे। इस रेस्तरा में उत्तर भारतीय और दक्षिण भारतीय जैसे भोजन की श्रेणियां भी थी, यहाँ पर सस्ता और महंगा सभी तरह के भोजन विकल्प थे। प्रतिस्पर्धी स्थानीय रेस्तरां बाजार के विपरीत, पेपैल उस समय दुनियां की एकमात्र ईमेल- आधारित पेमेंट कंपनी थी। हमने कास्त्रो स्ट्रीट के रेस्तरां की तुलना में कम लोगों को नौकरी पर रखा था, लेकिन हमारा व्यवसाय उन सभी रेस्तरांओं की तुलना में अधिक कमाता था। एक नया दक्षिण भारतीय रेस्तरां शुरू करना, पैसा बनाने का एक मुश्किल तरीका है। यदि आप प्रतिस्पर्धी वास्तविकता को देखते हैं और छोटे छोटे कारणों पर ध्यान केंद्रित करते हैं तो शायद आपका व्यवसाय बने रहने की संभावना नहीं के बराबर होगी।

रचनात्मक उद्योग भी इसी तरह से काम करता हैं। कोई पटकथा लेखक यह स्वीकार नहीं करना चाहता कि उसकी नई फिल्म की स्क्रिप्ट पहले से ही कही पर लिखी जा चुकी है। इसके बजाय, नयी पिच यह है: “यह फिल्म पूरी तरह से नए तरीकों से व विभिन्न रोमांचक कारनामों से भरी हुयी है।” यह सच भी हो सकता है।

गैर-एकाधिकारवादी अपने बाजार को विभिन्न छोटे छोटे बाजारों के रूप में परिभाषित करके अपने सीक्रेट्स को बताने में अति करते हैं:

इसके विपरीत, एकाधिकारवादी अपने बाजार को कई बड़े बाजारों के संघ के रूप में तैयार करके अपने एकाधिकार को छिपाते हैं:

एक एकाधिकारवादी संघ की कहानी वास्तव में कैसी दिखती है? साल 2011 की कांग्रेस सुनवाई में Google चेयरमैन एरिक श्मिट की गवाही के एक बयान पर विचार करें:

हम एक बेहद प्रतिस्पर्धी माहौल में काम करते है, जिसमें जानकारी पाने के लिए उपभोक्ताओं के पास कई तरह के विकल्प मौजूद हैं।

पीआर से अनुवादित – सादी भाषा में:

Google एक बड़े तालाब में एक छोटी मछली है। हमें किसी भी समय पूरी तरह से निगल लिया जा सकता है। हम वह मोनोपली नहीं हैं जिसे सरकार ढूंढ रही है।

क्रूर लोग

प्रतिस्पर्धी व्यवसाय के साथ समस्या मुनाफे की कमी से भी परे है। कल्पना कीजिए कि

आप माउंटेन व्यू के उस रेस्तरां को चला रहे हैं। आप अपने दर्जनों प्रतिस्पर्धियों से अलग नहीं हैं, इसलिए आपको खड़े रहने के लिए कड़ी मेहनत करनी है। यदि आप कम मार्जिन के साथ अच्छा भोजन देते हैं, तो आप शायद कर्मचारियों को सैलरी का भुगतान भी न कर सकें। और आपको अपनी पूरी ताकत लगाने की आवश्यकता होगी: यही कारण है कि छोटे रेस्तरां ने दादी को रजिस्टर में काम करने और बच्चों को बर्तन धोने के लिए रखा हुआ है। रेस्टोरेंट सबसे ऊँचे रेटिंग वाले पायदान पर भी बेहतर परफोर्म नहीं कर पाते हैं, जहां मिशेलिन के स्टार सिस्टम जैसी समीक्षा और रेटिंग व तेज कम्पीटीशन की संस्कृति के माहौल को बनाया है। (फ्रांसीसी शेफ, तीन मिशेलिन स्टार के विजेता बर्नार्ड लोइसाऊ को यह कहते हुए लिखा गया था, “यदि मैं एक स्टार भी खो देता हूं, तो मैं आत्महत्या कर लूँगा।” मिशेलिन ने अपनी रेटिंग बरकरार रखी, लेकिन 2003 में लोइज़ौ ने खुद को मार डाला जब एक प्रतिस्पर्धी फ्रांसीसी डाइनिंग गाइड ने उनके रेस्तरां को डाउनग्रेड किया ।) प्रतिस्पर्धी पारिस्थितिकी तंत्र लोगों को क्रूरता करने या मौत को गले लगाने की ओर धकेल देता है।

Google की मोनोपली अलग तरह की है। चूंकि इसे किसी के साथ प्रतिस्पर्धा करने की चिंता करने की आवश्यकता नहीं है, इसलिए इसके कर्मचारियों, इसके उत्पादों और पूरी दुनिया पर इसके प्रभाव की देखभाल करने के लिए व्यापक तरीके है। Google का आदर्श वाक्य- “बुरा मत बनो” – यह एक ब्रांडिंग चाल है, या यु कहें की यह एसा व्यवसाय है जो नैतिकता व अपने अस्तित्व को खतरे में डालकर सफल रहा है। व्यवसाय में, पैसा महत्वपूर्ण है या फिर यह सब कुछ है। एकाधिकारवादी पैसे कमाने के अलावा भी अन्य चीज़ों के बारे में सोचते हैं; गैर-एकाधिकारवादी नहीं कर सकते। परफेक्ट कॉम्पीटिशन में, व्यापार आज के मार्जिन पर केंद्रित है कि यह संभवतः लॉन्ग टर्म फ्यूचर के लिए योजना नहीं बना सकता। रोजाना की मारा मारी से केवल एक चीज व्यापार को खड़े रहने दे सकती है: वो है केवल मोलोपाली लाभ।

मोनोपोलि पूंजीवाद

सबके लिए आंतरिक मोनोपोली अच्छी है, लेकिन बाहर के बारे में क्या? क्या समाज के बाकी हिस्सों में बुरे लाभ आते हैं? असल में, हां: लाभ ग्राहकों के पर्स से बाहर आते हैं, और इसलिए मोनोपोली दुत्कारने लायक हैं- लेकिन केवल ऐसी दुनिया में जहां कुछ भी नहीं बदलता है।

एक स्थिर दुनिया में, मोनोपोली सिर्फ एक कमाई का तरीका है। यदि आप किसी चीज़ के लिए बाजार को अपने घेरे में लेते हैं, तो आप कीमत को बढा सकते हैं; दूसरों को आपसे खरीदने के अलावा दूसरा कोई विकल्प नहीं होगा। मशहूर बोर्ड गेम के बारे में सोचें: खिलाड़ी खिलाड़ियों के आसपास घूमते हैं, लेकिन बोर्ड कभी नहीं बदलता है। एक बेहतर प्रकार की रियल एस्टेट की खोज करके जीतने का कोई तरीका नहीं है। गुणों के मूल्य हर समय तय किए जाते हैं, इसलिए आप उन्हें अपनाने की कोशिश कर सकते हैं।

लेकिन जिस दुनिया में हम रहते हैं वह गतिशील है: नई और बेहतर चीजों का आविष्कार करना संभव है। क्रिएटिव एकाधिकारवादी दुनिया में नयी खोजों के द्वारा ग्राहकों को अधिक विकल्प देते हैं। क्रिएटिव एकाधिकार समाज के बाकी हिस्सों के लिए ही नहीं बल्कि वे इसे बेहतर बनाने के लिए एक शक्तिशाली इंजन का काम करते हैं।

यहां तक कि सरकार भी यह जानती है: यही कारण है कि इसके विभागों में से एक नए आविष्कारों को पेटेंट देकर एकाधिकार बनाने के लिए कड़ी मेहनत करता है और दूसरा उनका अविश्वश्नीय मामलों पर मुकदमा चलाकर शिकार करता है। यह पूछना संभव है कि किसी को भी मोबाइल सॉफ्टवेयर डिजाइन की तरह कुछ सोचने के लिए वास्तव में कानूनी रूप से लागू करने योग्य एकाधिकार से सम्मानित किया जाना चाहिए। लेकिन यह स्पष्ट है कि आईफोन डिजाइन, उत्पादन और विपणन से ऐप्पल के एकाधिकार लाभ की तरह कुछ अधिक लाभ पैदा करने का इनाम कृत्रिम नहीं: ग्राहकों को वास्तव में स्मार्टफोन प्राप्त करने के लिए ज्यादा पैसों का भुगतान करने का विकल्प था, जिसने वास्तव में काम किया।

नए एकाधिकार की गतिशीलता स्वयं बताती है कि पुराने एकाधिकार इनोवेसन क्यों नहीं करते हैं। ऐप्पल के आईओएस के साथ, मोबाइल कंप्यूटिंग के जन्म ने माइक्रोसॉफ्ट के दशक के लंबे ऑपरेटिंग सिस्टम वर्चस्व को नाटकीय रूप से कम कर दिया है। इससे पहले, '60 और 70 के दशक के आईबीएम के हार्डवेयर एकाधिकार को माइक्रोसॉफ्ट के सॉफ्टवेयर एकाधिकार द्वारा पीछे छोड़ दिया गया था। 20 वीं शताब्दी में एटी एंड टी के पास टेलीफोन सेवा पर एकाधिकार था, लेकिन अब किसी को भी किसी भी प्रदाता से सस्ती सेल फोन योजना मिल सकती है। यदि एकाधिकार व्यवसायों की प्रवृत्ति प्रगति को रोकती है, तो वे खतरनाक होंगे और हम उनका विरोध करेंगे। लेकिन प्रगति का इतिहास निर्भरताओं की जगह बेहतर एकाधिकार व्यवसायों का इतिहास है।

एकाधिकार प्रगति को चलाते हैं क्योंकि वर्षों या यहां तक कि दशकों तक एकाधिकार लाभ के वाडे के साथ साथ इनोवेसन करने के लिए शक्तिशाली प्रोत्साहन देता है। एकाधिकार इनोवेसन को सुरक्षित रख सकते हैं क्योंकि मुनाफा उन्हें लंबी अवधि की योजना बनाने और महत्वाकांक्षी अनुसंधान परियोजनाओं को वित्त पोषित करने में सक्षम बनाता है. वे यह भी जानते है कि प्रतियोगिता से बाहर हुयी कंपनियों के सपने टूट जाते हैं।

अर्थशास्त्री प्रतियोगिता को एक आदर्श तरीके के रूप में मानने के प्रति जुनूनी क्यों हैं? यह इतिहास का एक अवशेष मात्र है। अर्थशास्त्रियों ने 19वीं शताब्दी के भौतिकविदों के काम से गणितीय गणना की नकल बनाई है: वे व्यक्तियों और व्यवसायों को अलग अलग रूप में देखते हैं, न कि अद्वितीय रचनाकारों के रूप में देखते है। उनके सिद्धांत परफेक्ट कॉम्पीटीसन की संतुलन स्थिति का वर्णन करते हैं क्योंकि मॉडल के लिए यह आसान तरीका है, यह बेहतरीन बिजनेस का प्रतिनिधित्व नहीं करता है। लेकिन यह जानने लायक है कि 19वीं शताब्दी के भौतिकी द्वारा भविष्यवाणी की जाने वाली दीर्घकालिक संतुलन, एक एसा विचार था जिसमें सभी ऊर्जा समान रूप से वितरित की जाती है, और सब कुछ आराम के लिए किया जाता है-जिसे ब्रह्मांड का गर्मी से अंत भी

कहा जाता है। थर्मोडायनामिक्स पर जो कुछ भी आपका विचार है, यह एक शक्तिशाली रूपक है: व्यवसाय में, संतुलन का मतलब स्टेसिस है, और स्टेसिस का मतलब मौत है। यदि आपका उद्योग प्रतिस्पर्धी संतुलन में है, तो आपके व्यापार के अंत से दुनिया में कोई फर्क नहीं पड़ने वाला; कुछ अन्य निर्विवाद प्रतियोगी हमेशा आपकी जगह लेने के लिए तैयार रहेंगे।

सही संतुलन उस शून्य का वर्णन कर सकता है जो अधिकांश ब्रह्मांड है। यह कई व्यवसायों को भी चित्रित कर सकता है। लेकिन हर नई रचना या खोज संतुलन से दूर होती है। आर्थिक सिद्धांत के बाहर वास्तविक दुनिया में, हर व्यवसाय वास्तव में इस हद तक सफल होता है कि यह कुछ अलग नहीं कर सकता है। एकाधिकार भी अपवाद नहीं है। मोनोपोली हर सफल व्यवसाय में है।

टॉल्स्टॉय ने कहा है कि: "सभी खुश परिवार समान हैं; प्रत्येक दुखी परिवार अपने तरीके से नाखुश है। "व्यापार में यह विपरीत है। सभी कामयाब कंपनियां अलग-अलग हैं: प्रत्येक एक अनूठी समस्या को हल करके एकाधिकार प्राप्त करती है। सभी असफल कंपनियां समान हैं: वे प्रतिस्पर्धा से बचने में नाकाम रहती है।

अध्याय 4- प्रतिस्पर्धा की विचारधारा

क्रिएटिव मोनोपोलि का मतलब उस नए उत्पाद से है जो सभी के लिए उपयोगी व निर्माता के लिए लाभदायक हो। प्रतिस्पर्धा का अर्थ है किसी के लिए कोई लाभ नहीं, कोई सार्थक भेदभाव नहीं, और अस्तित्व के लिए संघर्ष करने वाला। तो फिर लोग प्रतिस्पर्धा को अच्छा क्यों मानते हैं? इसका जवाब यह है कि प्रतियोगिता सिर्फ एक आर्थिक अवधारणा नहीं है कि जिसके आधार पर व्यक्तियों और कंपनियों का बाजार में सौदा होता है। किसी और चीज से अधिक, प्रतियोगिता एक विचारधारा है- वह विचारधारा-जो हमारे समाज में फैली हुई है और हमारी सोच को विकृत करती है। हम प्रतिस्पर्धा का प्रचार करते हैं, अंतर्मन से इसे आवश्यक मानते हैं, और इसके नियमों को लागू करते हैं; और नतीजतन, हम इसके अंदर खुद को और ज्यादा फंसाते चले जाते हैं-

हम जितनी अधिक प्रतिस्पर्धा करते हैं, उतना कम लाभ कमाते हैं।

यह एक साधारण सत्य है, लेकिन हम सभी को इसे अनदेखा करने के लिए प्रशिक्षित किया गया है। हमारी शैक्षिक प्रणाली प्रतिस्पर्धा के हमारे जुनून को चलाती है और इसे हमारे अंदर प्रतिबिम्बित करती है। ग्रेडस स्वयं भी तो प्रत्येक छात्र की प्रतिस्पर्धात्मकता को एक सटीक पैमाने पर मापने के लिए बनाये गए है; ज्यादा अंक प्राप्त करने वाले विद्यार्थियों को उच्च स्थान और प्रमाण पत्र मिलते हैं। व्यक्तिगत प्रतिभा और वरीयताओं के बावजूद, हम प्रत्येक युवा को वही विषय एक ही तरीके से पढ़ते हैं। जो छात्र डेस्क पर बैठकर अच्छा नहीं सीखते हैं उन्हें कमतर महसूस करवाया जाता है, जबकि परीक्षा और असाइनमेंट जैसे पारंपरिक तरीकों में उत्कृष्टता प्राप्त करने वाले बच्चे इस अजीब तरह के प्राकृतिक समानता के विपरीत काम करने वाले सिस्टम में अपनी पहचान को गढते हैं।

और यह तब बदतर हो जाता है जब छात्र इसके उच्च स्तर तक पहुंच जाते हैं। उच्च वर्ग के छात्र जब तक अपने सपने को पाने के लिए कड़ा कॉम्पीटीशन करते है और आत्मविश्वास के साथ आगे बढ़ते हैं। उच्च विधालयों में मनेजमेंट और बैंकिंग जैसे पारंपरिक करियर के लिए छात्र आज कॉम्पीटीशन के भंवर में पूरी तरह फंस चुके है। और इसके लिए बहुत महंगी महंगी ट्यूशनें भी रखते है। हम खुद को ऐसा क्यों कर रहे हैं?

जब मैं छोटा था तब मैंने अपने आप से यह पूछा था की 8 वीं कक्षा से ही मेरा करियर पाथ सेट कर दिया गया था., मेरे एक दोस्त ने भविष्यवाणी की थी- उसके अनुरूप ही – चार साल बाद मैं स्टैनफोर्ड में पढने के लिए गया। और पारंपरिक रूप से स्नातक उतीर्ण होने के बाद, मैंने स्टैनफोर्ड लॉ स्कूल में दाखिला लिया, जहां मैंने सफल होने के लिए कठिन मेहनत और प्रतिस्पर्धा की।

कानून के छात्र दुनिया में पुरस्कार स्पष्ट है: हर साल हजारों स्नातकों में से केवल कुछ दर्जनों को सुप्रीम कोर्ट में क्लर्कशिप मिलती है। एक साल के लिए सेंट्रल अपील कोर्ट में क्लर्क लगाने के लिए, मुझे जस्टिस केनेडी और स्केलिया के साथ क्लर्कशिप के लिए इंटरव्यू के लिए बुलाया गया। जस्टिस के साथ मेरी चर्चा अच्छी तरह से चली थी। मैं इस आखिरी प्रतियोगिता को जीतने के बहुत करीब था। मैंने सोचा अगर मुझे क्लर्कशिप मिल गई, तो मैं जीवन में सफल रहूंगा। लेकिन मैंने एसा नहीं किया। और मैंने अपने इस करियर को तबाह कर लिया।

2004 में, मै पेपैल के बंद होने के बाद, अपने लॉ स्कूल के पुराने दोस्त के पास गया ताकि वो मुझे मेरी असफल क्लर्कशिप एप्लिकेशन तैयार करने में मदद करे। हमने लगभग एक दशक से बातचित नहीं की थी। उसका पहला सवाल यह नहीं था कि “आप क्या कर रहे हैं?” या “इतने लम्बे अरसे बाद मिल रहे है?” इसके बजाय, वह चिल्लाया और पूछा: “क्या आप क्लर्कशिप खोने से खुश नहीं हैं?” हम दोनों ही जानते थे कि जीतने वाली अंतिम प्रतिस्पर्धा मेरे जीवन को बदल देगी। अगर मैं वास्तव में सुप्रीम कोर्ट में क्लर्क होता, तो शायद मैं अपने पूरे करियर में कुछ नया करने की बजाय अन्य लोगों के व्यापारिक सौदों को लिखता और उन्हें तैयार करता। यह कहना मुश्किल है कि

यह कितना अलग होगा, लेकिन अवसर लागत बहुत अधिक थी। सभी विद्वानों के पास उनके अतीत में एक अच्छा भविष्य था।

युद्ध और शांति

प्रोफेसर अकादमिक कटघरा संस्कृति को कम करने की कोशिश करते हैं, लेकिन मैनेजरों को युद्ध और व्यापार एक समान नजर आते है। एमबीए के छात्र क्लाउज़विट्ज़ और सन टीज़ू को कॉपी करते हैं। युद्ध के जैसे शब्द हमारी रोजमर्रा की व्यावसायिक भाषा में प्रयोग किये जाते है जैसे हम एक सेल्स फ़ोर्स बनाने के लिए हेडहंटर शब्द का उपयोग करते हैं जो हमें कैप्टिव बाजार लेने और शिकार करने में सक्षम बनाता है। लेकिन वास्तव में यह प्रतिस्पर्धा है, व्यवसाय नहीं, यह युद्ध की तरह है: कथित रूप से जिसे बहादुर माना जाता है लेकिन अंततः वह विनाशकारी है।

लोग एक दूसरे के साथ प्रतिस्पर्धा क्यों करते हैं? मार्क्स और शेक्सपियर लगभग हर प्रकार के संघर्ष को समझने के लिए दो मॉडल प्रदान करते हैं।

मार्क्स के अनुसार, लोग इसलिए लड़ते हैं क्योंकि वे एक दुसरे से अलग हैं। कमजोर, सम्पन से लड़ता है क्योंकि उनके पास अलग अलग भोतिक परिस्थितियों में पूरी तरह अलग विचार और लक्ष्य होते हैं। मतभेद जितना अधिक होगा, संघर्ष उतना ही बड़ा होगा।

इसके विपरीत, शेक्सपियर के लिए, सभी लड़ाकों को समान रूप से कम और ज्यादा दिखता है। यह बिल्कुल स्पष्ट नहीं है कि उन्हें क्यों लड़ना चाहिए, क्योंकि उनके पास लड़ने के लिए कुछ भी नहीं है। रोमियो और जूलियट की शुरुआती लाइन पर विचार करें: “दो घर, दोनों गरिमा में समान।” दोनों घर एक जैसे, फिर भी वे एक दूसरे से नफरत करते हैं। आखिरकार, वे इस बात को भूल जाते हैं कि उन्होंने क्यों लड़ना शुरू किया था।

व्यवसाय की दुनिया में, कम से कम, शेक्सपियर बेहतर गाइड साबित हुए है। कंपनी के अंदर, लोग अपने सहकर्मियों से और कंपनी अपने प्रतिस्पर्धियों से बाजार प्रतियोगिता में आगे निकलने के लिए हमेशा प्रयासरत रहते है। संसार में, लोग यह भूल जाते है की उनके अपने क्या मायने है और उनके लिए क्या सही है. इसकी बजाए बस वो केवल अपने प्रतिद्वंद्वियों पर ध्यान केंद्रित करते हैं।

आइए वास्तविक दुनिया में शेक्सपियर मॉडल का परीक्षण करें। रोमियो और जूलियट के आधार पर गेट्स और श्मिट नामक एक प्रोडक्ट की कल्पना करें। मोंटेग को माइक्रोसॉफ्ट मानते है। और Capulet को Google मान लेते है। अल्फा युद्ध द्वारा संचालित दो महान परिवार, उनकी समानता के कारण उत्पन संघर्ष के बारे में चर्चा करते हैं।

सभी अच्छी त्रासदी के साथ, संघर्ष पहले केवल दिखने में अपरिहार्य लगता है। वास्तव

में यह पूरी तरह से टालने योग्य था। ये दोनों परिवार अलग-अलग स्थानों से आए थे। मोंटेग हाउस ने ऑपरेटिंग सिस्टम और ऑफिस सॉफ्टवेर का निर्माण किया। हाउस ऑफ कैपलेट ने एक सर्च इंजन बनाया था। इनमें आपस में लड़ने के लिए क्या था?

जाहिर है, बहुत सारे। स्टार्टअप के रूप में, प्रत्येक कंपनी स्वतंत्र रूप से समृद्ध होना चाहती थी। लेकिन जैसे ही उन्होंने बढना शुरू किया, वैसे ही एक दूसरे पर ध्यान केंद्रित करना शुरू कर दिया। परिणाम? विंडोज बनाम क्रोम ओएस, बिंग बनाम Google सर्च, एक्सप्लोरर बनाम क्रोम, ऑफिस बनाम डॉक्स, और सर्फेस बनाम नेक्सस।

इस युद्ध के कारण मॉन्टग्यूज और कैप्यूलेट्स को इसकी कीमत चुकानी पड़ी, जो माइक्रोसॉफ्ट और Google के प्रभुत्व की लागत थी: इसी बीच ऐप्पल आया और उन सभी को पीछे छोड़ दिया। जनवरी 2013 में, ऐप्पल का मार्केट कैपिटलिज्म $ 500 डॉलर बिलियन था, जबकि Google और माइक्रोसॉफ्ट दोनों का इक्कठा मार्केट कैपिटल 467 अरब डॉलर का था। सिर्फ तीन साल पहले, माइक्रोसॉफ्ट और Google ऐप्पल की तुलना में अधिक बड़ी फर्म थे। युद्ध यानि कॉम्पीटीशन एक महंगा व्यापार है।

प्रतियोगिता पुराने अवसरों पर अधिक जोर देने का कारण बनती है जिन्होंने अतीत में काम किया है उसकी केवल मात्र हम नकल बनाते हैं। आइये हम हाल ही में बने मोबाइल क्रेडिट कार्ड रीडर पर विचार करें। अक्टूबर 2010 में, स्क्वायर नामक स्टार्टअप ने एक छोटा, सफ़ेद, स्क्वायर-आकार वाला प्रोडक्ट जारी किया जो किसी भी क्रेडिट कार्ड को आईफोन के साथ स्वाइप करके पेमेंट स्वीकार करने देता है। मोबाइल हैंडसेट के लिए यह पहला और अच्छा पेमेंट प्रोसेसिंग समाधान था। प्रतियोगी तुरंत इसकी और आकर्षित हुए। नेटसेकुर नामक एक कनाडाई कंपनी ने अपना खुद का कार्ड रीडर अर्ध-चंद्रमा आकार में लॉन्च किया। Intute इसे बेलनाकार आकार में लाया। मार्च 2012 में, ईबे की पेपैल इकाई ने अपना खुद का कॉपीकैट कार्ड रीडर लॉन्च किया। यह एक त्रिभुज के आकार में था- इससे यह समझ में आता है कि यह शेक्सपियर काल तब तक खत्म नहीं होगा जब तक कि यह पुरातात्विक आकार से बाहर नहीं आ जाते।

हमें नकली प्रतिस्पर्धा के खतरे आंशिक रूप से समझा सकते हैं कि सिलिकॉन वैली में एक अक्षमता वाले व्यक्ति आज क्यों लाभ में हैं। यदि आप सामाजिक संकेतों के प्रति कम संवेदनशील हैं, तो आप अपने आस-पास के हर किसी के समान काम करने की संभावना को कम करते हैं। यदि आप प्रोग्रामिंग कंप्यूटर बनाने में रुचि रखते हैं, तो आप उन गतिविधियों को अकेले आगे बढ़ाने से डरेंगे और इस तरह आप अविश्वसनीय रूप से अच्छा बनेंगे। फिर जब आप अपने कौशल से कुछ शुरू करते हैं, तो आप दूसरों के मुकाबले आप अपनी संभावना को कम आंकते हैं: इससे आपको स्पष्ट रूप से प्रतिस्पर्धा करने वालों से बचाया जा सकता है। प्रतिस्पर्धा लोगों को अवसर के प्रति भ्रमित करती है जहां कोई भी अस्तित्व में नहीं है। बूम 1990 के समय ऑनलाइन पालतू जानवरों के स्टोर बाजार में भयंकर प्रतिस्पर्धा थी। यह Pets.com बनाम PetStore.com बनाम Petopia.com बनाम था व और भी दर्जनों उदाहरन थे। प्रत्येक कंपनी अपने प्रतिद्वंद्वियों को पराजित करने के साथ साथ खुद भी अपने काम के प्रति भ्रमित थी। और सभी अन्य प्रश्नों के बीच कुत्ते के खिलोने ज्यादा मुनाफा दे रहे थे? कौन सर्वश्रेष्ठ सुपर

बाउल विज्ञापन बना सकता है? -यह कंपनियां पूरी तरह से इस सवाल में व्यापक रूप से खो गईं कि ऑनलाइन पालतू जानवर आपूर्ति बाजार सही जगह है भी या नहीं। जीतना हारने से बेहतर है, लेकिन जब कोई युद्ध, लड़ने योग्य ही नहीं है तो हर कोई हार जाता है। इस डॉट कॉम दुर्घटना के बाद Pets.com की $ 300 मिलियन डॉलर निवेश पूंजी गायब हो गई।

दुसरे समय में, प्रतिद्वंद्विता सिर्फ अजीब और विचलित थी। लैरी एलिसन, ओरेकल के सह-संस्थापक व मुख्य कार्यकारी अधिकारी, और टॉम साइबेल, ओरेकल के टॉप सेल्समैन जो 1993 में साइबेल सिस्टम स्थापना से पहले दोनों के बीच शेक्सपियर के द्वारा बताया गया संघर्ष चल रहा था. एलिसन का विश्वास साइबेल के विश्वासघात के बाद से उठ गया था। सिबेल अपने पूर्व मालिक की छाया से ही नफरत करता था। दो इंसान मूल रूप से समान और मेहनती थे जो बेचने से प्यार व नुक्सान से नफरत करते थे – इसलिए वे आपस में एक दुसरे से गहरी घृणा करते थे। एलिसन और सिबेल ने 90 के दशक की दूसरी छमाही में एक-दूसरे को तोड़ने की कोशिश की। एक समय तो, एलिसन ने सिबेल के मुख्यालयों में आइसक्रीम सैंडविच के लोडेड ट्रक भेज दिए ताकि सिबेल के कर्मचारियों को अपने लिए काम करने के लिए मनाने की कोशिश की जा सके। उनके रैपर पर लिखा था? “गर्मी निकट है। ओरेकल यहाँ है। अपने करियर को उज्ज्वल करने के लिए आइये। “

आश्चर्यजनक रूप से, ओरेकल ने जानबूझकर दुश्मनों को जमा किया। एलिसन का सिद्धांत यह था कि दुश्मन होना हमेशा के लिए अच्छा होता है, जब तक कि यह खतरनाक न दिखने लगे. जब तक की कंपनी को धमकी देने जितना बड़ा न हो जाए। 1996 में इंफॉर्मिक्स नामक एक छोटी डेटाबेस कंपनी ने ओरेकल के रेडवुड शोरेस मुख्यालय के पास एक बिलबोर्ड लगाया जिस पर लिखा था: चेतावनी: डायनोसोर क्रॉसिंग। उत्तर के बाउंडरी मार्ग पर एक और सूचना लिखी थी: आपने रेडवुड को पास किया है। जिसे हमने भी किया था।

ओरेकल ने एक बिलबोर्ड लिखा जो बताता था कि इन्फॉर्मिक्स का सॉफ़्टवेयर घोंघे से भी धीमा था।

फिर इनफॉर्मिक्स सीईओ फिल व्हाइट ने व्यक्तिगत हमले करने का फैसला लिया। जब व्हाइट ने जाना कि लैरी एलिसन ने जापानी समुराई चलाना सिखा था, तो उसने ओरेकल के लोगो को एक टूटी हुई समुराई तलवार के साथ चित्रित करने वाला एक नया बोर्ड लगवा दिया। यह विज्ञापन ओरेकल को एक कंपनी के रूप में भी नहीं मानता था, यह एलिसन पर व्यक्तिगत हमला था। लेकिन शायद व्हाइट ने प्रतियोगिता के बारे में चिंता करने में कुछ अधिक समय बिताया: वह बिलबोर्ड बनाने में व्यस्त था, तब इन्फॉर्मिक्स बड़े पैमाने पर अकाउंट घोटाले में फंस गया और व्हाइट ने जल्द ही अपने आप को सिक्योरिटीज धोखाधड़ी के जुर्म में संघीय जेल में पाया।

यदि आप प्रतिद्वंद्वी को हरा नहीं सकते हैं, तो विलय करना बेहतर हो सकता है। मैंने 1998 में अपने सह-संस्थापक मैक्स लेविनिन के साथ कॉन्फिनिटी की शुरूआत की। जब

हमने 1999 के अंत में पेपैल उत्पाद जारी किया, तो एलन मस्क का एक्स डॉट कॉम हमारी एड़ी तक था: हमारी कंपनियों के कार्यालय पालो अल्टो में यूनिवर्सिटी एवेन्यू के अलावा चार अन्य ब्लॉक थे, और एक्स के उत्पाद ने हमारे फीचर को प्रतिबिंबित किया है। 1999 के अंत तक, हम पूरी तरह से युद्ध में थे। पेपैल में हम में से कई ने 100 घंटे तक साप्ताहिक काम किया। इसमें कोई संदेह नहीं था कि यह काम प्रतिकूल था, इनका फोकस उद्देश्य पर नहीं बल्कि X.com को हराने पर था। हमारे इंजीनियरों में से एक ने वास्तव में इस उद्देश्य के लिए एक बम तैयार किया था; जब उन्होंने एक टीम मीटिंग में इसे योजनाबद्ध तरीके से प्रस्तुत किया, तब पता चला की अत्यधिक नींद की कमी के कारण का पता लगा।

लेकिन फरवरी 2000 में, एलन और मैं तेजी से बढ़ते तकनीकी बूम के बुलबुले से डर गए थे, हम एक दूसरे के बारे सोच रहे थे की एक वित्तीय दुर्घटना हम दोनों को हमारी लड़ाई खत्म होने से पहले बर्बाद कर देगी। हम मार्च के शुरू में एक कैफे में मिले जो लगभग हमारे कार्यालयों के पास ही था. तब हमने 50-50 प्रतिशत पर विलय की बातचीत की। प्रतिद्वंद्विता के कारण विलय से पहले अपने आप को कम आंकना आसान नहीं था, लेकिन जहां तक बात समस्याओं की थी उसके चलते यह अच्छा था। हम संयुक्त टीम के रूप में, डॉट कॉम दुर्घटना से बाहर निकलने और फिर से एक सफल व्यवसाय बनाने में कामयाब रहे।

कभी-कभी आपको लड़ना पड़ता है। आपको लड़ना और जीतना चाहिए। कोई और विकल्प नहीं है: और न ही आप इसमें कोई दांव चल सकते, तो कड़ी मेहनत करें और इसे जल्दी खत्म करें।

इस सलाह का पालन करना मुश्किल हो सकता है क्योंकि आपका गर्व और सम्मान रास्ते में आ सकता है।

महानता का मतलब है कि अंडे के छिलके सरीखे कारणों के लिए भी इच्छा से लड़ना: चीजों के लिए कोई भी लड़ता है; सच्चे हीरो अपने व्यक्तिगत सम्मान को इतनी गंभीरता से लेते हैं कि वे उन चीज़ों के लिए लड़ेंगे जिनसे किसी को कोई फर्क नहीं पड़ता। यह दोहरा तर्क मानव प्रकृति का हिस्सा है, लेकिन यह व्यापार में विनाशकारी है। यदि आप प्रतिस्पर्धा को एक विनाशकारी फ़ोर्स के रूप में देखते हैं, तो आप अधिक समझदार हैं।

अगला अध्याय एक मोनोपोली व्यवसाय बनाने के लिए स्पष्ट सोच विकसित करने के बारे में है।

अध्याय 5- अंतिम लाभ

प्रतिस्पर्धा प्रतियोगिता आपको एकाधिकार प्रदान करती है, लेकिन भविष्य में एकाधिकार ही एक महान व्यवसाय है। ट्विटर के साथ न्यूयॉर्क टाइम्स कंपनी के मूल्य की तुलना करें। प्रत्येक कुछ हजार लोगों को रोजगार देता है, और लाखों लोगों तक समाचार पहुंचाता है। लेकिन जब ट्विटर 2013 में सार्वजनिक हुआ, तो इसका मूल्य 24 अरब डॉलर था- टाइम्स के बाजार पूंजीकरण के मुकाबले 12 गुना से अधिक – हालांकि टाइम्स ने 2012 में 133 मिलियन डॉलर कमाए जबकि ट्विटर ने पैसा खो दिया। ट्विटर के लिए विशाल प्रीमियम क्या बताता है?

जवाब कैश फ्लो है। यह पहली नजर में विचित्र लगता है कि, टाइम्स लाभ में था, जबकि ट्विटर घटे में था। लेकिन भविष्य के एक महान व्यवसाय को कैश फ्लो उत्पन्न करने की क्षमता वाले के रूप में परिभाषित किया जाता है। निवेशकों को उम्मीद है कि अगले दशक में ट्विटर मोनोपोली लाभ हासिल करेगा, जबकि समाचार पत्रों की मोनोपोली के दिन खत्म हो गए।

कहा गया है, कि आज के व्यापार का मूल्य भविष्य में कमाए गए सारे धन का योग है

डिस्काउंटेड कैश फ्लो मॉडल की तुलना में कम विकास करने वाले व्यवसायों और उच्च वृद्धि करने वाले स्टार्टअप के बीच का अंतर सबसे महत्वपूर्ण है। कम वृद्धि करने वाले व्यवसायों का अधिकांश मूल्य निकट अवधि में है। एक पुराना इकोनॉमी बिजनेस (एक समाचार पत्र की तरह) अपने करंट कैश फ्लो को पांच या छह साल तक बनाए रख सकता है। हालांकि, करीबी फर्म को इसके मुनाफे में प्रतिस्पर्धा दिखाई देगी। नाइटक्लब या रेस्तरां इसके अच्छे उदाहरण हैं: इनमें सफल लोग आज धन एकत्र कर सकते हैं, लेकिन अगले कुछ सालों में उनके कैश फ्लो शायद कम हो जाएंगे जब ग्राहक नए और ट्रेंडरियर विकल्पों की और मुड़ जाते हैं।

प्रौद्योगिकी कंपनियां ओपोजिट ट्रांज़ेक्टरी का उपयोग करती हैं। वे अक्सर पहले कुछ वर्षों के लिए नुक्सान सहती हैं: मूल्यवान चीजों को बनाने में समय लगता है, और इसका मतलब रेवेन्यु में देरी है। अधिकांश तकनीकी कंपनीयों का मूल्य भविष्य में कम से कम 10 से 15 वर्ष तक लाभ कमाने लगेगा।

मार्च 2001 में, पेपैल ने अभी तक लाभ नहीं कमाया था, लेकिन हमारे रेवेन्यु सालाना 100% तक बढ़ रहे थे। जब मैंने अपने भविष्य के कैश फ्लो का अनुमान लगाया, तो मैंने पाया कि कंपनी का वर्तमान मूल्य 75% जो की साल 2011 और उसके बाद में उत्पन्न मुनाफे से होगा, और मुश्किल से केवल 27 महीनों के लिए कारोबार में रहने वाली कंपनी के लिए यह विश्वास करना कठिन था। लेकिन यह कम आकलन के रूप में सामने आया। आज, पेपैल सालाना लगभग 15% की दर से आगे बढ़ता जा रहा है, जो एक दशक पहले के डिस्काउंट रेट से कम है। अब यह प्रतीत होता है कि कंपनी का अधिकांश

मूल्य 2020 और उसके बाद आ जाएगा।

लिंक्डइन एक ऐसी कंपनी का अच्छा उदाहरण है जिसका मूल्य दूर भविष्य में मौजूद है। 2014 की शुरुआत में, इसकी बाजार पूंजीकरण $ 24.5 बिलियन डॉलर थी – जो कि 1 अरब डॉलर से कम रेवेन्यु वाली कंपनी के लिए बहुत अधिक था और जिसकी 2012 में शुद्ध आय केवल 21.6 मिलियन डॉलर थी। आप इन नंबरों को देख सकते हैं और निष्कर्ष निकाल सकते हैं कि निवेशक क्रेजी हो गए हैं। लेकिन जब आप लिंक्डइन के अनुमानित फ्यूचर कैश फ्लो पर विचार करते हैं तो यह मूल्यांकन समझ में आता है।

भविष्य के मुनाफे का महत्व सिलिकॉन वेली में भी अनुमानित है। एक कंपनी के मूल्यवान होने के लिए इसे बढ़ना चाहिए, लेकिन कई उद्यमी केवल अल्पकालिक विकास पर ध्यान केंद्रित करते हैं। उनके पास बहाना है: विकास को मापना आसान है, लेकिन स्थायित्व को मापा नहीं जा सकता। जो साप्ताहिक आंकड़ों, मासिक राजस्व लक्ष्यों, और त्रैमासिक कमाई रिपोर्ट से ही प्रभावित रहते हैं। हालांकि, आप उन संख्याओं को अनदेखा कर सकते है, कठिन-से-कम समस्याओं को नजरअंदाज कर सकते हैं जो आपके व्यवसाय की स्थायित्व को खतरे में डाल देते हैं।

उदाहरण के लिए, लंबी अवधि की चुनौतियों से जिंगा व ग्रुपन प्रबंधकों और निवेशकों दोनों ने तेजी से अल्पकालिक वृद्धि की है। ज़िंगा ने फार्मविले जैसे खेलों के साथ शुरुआती जीत दर्ज की और नए रिलीज को गहराई से “साइकोमेट्रिक इंजन” दावा किया। लेकिन हॉलीवुड स्टूडियो के सामने समान समस्या के साथ समाप्त हो गए: आप विकृत श्रोताओं के लिए लोकप्रिय मनोरंजन की लगातार स्ट्रीम कैसे बना सकते हैं? (कोई भी नहीं जानता।) ग्रुपन ने सैकड़ों हजारों स्थानीय व्यवसायों के बीच तेजी से विकास किया। लेकिन उन व्यवसायों के रिपीट ग्राहक बनने के लिए ग्राहक को राजी करना उनके विचार से कठिन था।

यदि आप अन्य सभी को छोड़ निकट अवधि के विकास पर ध्यान केंद्रित करते हैं, तो आपको सबसे महत्वपूर्ण सवाल यह करना चाहिए: क्या यह व्यवसाय अभी भी एक दशक तक चलेगा? अकेले नंबर आपको जवाब नहीं देंगे; इसके बजाय आपको अपने व्यापार की गुणात्मक विशेषताओं के बारे में गंभीरता से विचार करना चाहिए।

मोनोपोलि की विशेषताएं

भविष्य में बहुत बड़े कैश फ्लो वाली कंपनी किस तरह दिखती है? प्रत्येक मोनोपोली यूनिक है, लेकिन उनमें आमतौर पर कुछ सांझी विशेषताए होती हैं: जैसे मालिकाना टेक्नोलोजी, नेटवर्क प्रभाव, अर्थव्यवस्था के पैमाने, और ब्रांडिंग।

व्यवसाय शुरू करने के लिए कोई भी सूचि नहीं होती व मोनोपोली के लिए भी कोई शॉर्टकट उपलब्ध नहीं है। हालांकि, आगे बताई गयी विशेषताओं के अनुसार आप अपने व्यवसाय का विश्लेषण करके इसे टिकाऊ बनाने के तरीके के बारे में जान सकते हैं।

1 – मालिकाना प्रौद्योगिकी

मालिकाना प्रौद्योगिकी कंपनी के पास सबसे वास्तविक लाभ होती है क्योंकि यह आपके उत्पाद नक़ल को मुश्किल या कहें असंभव बनाती है। उदाहरण के लिए Google की खोज एल्गोरिदम, किसी और के मुकाबले बेहतर परिणाम देता हैं। बेहद कम समय में पेज लोड व अत्यधिक सटीक ऑटोसर्च परिणाम देने वाली वाली प्रौद्योगिकियां उत्पाद को मजबूती और रक्षाशीलता प्रदान करती है। किसी और के लिए ऐसा करना बहुत मुश्किल होगा जो साल 2000 के दशक में Google नें अन्य सभी सर्च इंजन कंपनियों के साथ किया।

थम्बरूल के अनुसार, बेहतर मोनोपोली के लिए मालिकाना प्रौद्योगिकी अपने निकटतम विकल्प से कम से कम 10 गुना बेहतर होती है। इसके अलावा किसी भी तकनीक में सुधार करके पाए गए परिणाम को विशेष रूप से पहले से भीड़ भरे बाजार में बेचना मुश्किल होगा।

10x यानि उत्कृष्ट परिणाम के लिए सुधार करने का सबसे स्पष्ट तरीका है कुछ नया आविष्कार करना है। यदि आप एक मूल्यवान तकनीक बनाते हैं जो पहले से उपलब्ध न हो, तो मूल्य में सैद्धांतिक रूप से अनंत वृद्धि होगी। जैसे नींद की आवश्यकता को पूरा करने के लिए एक दवा, या गंजेपन को दूर करने के लिए इलाज, निश्चित रूप से मोनोपोली बिजनेस बनाने में बहरीन कदम साबित होगा।

या फिर आप पहले से उपलब्ध उत्पाद को मूलरूप से बेहतरीन बना दें जो 10x बेहतर हो जाए, तो आप अपने आप ही प्रतिस्पर्धा को खत्म कर देते हैं। उदाहरण के लिए, पेपैल ने ईबे से कम से कम 10 गुना बेहतर खरीदारी और बिक्री की। खरीददारी के लिए चेक भेजने और 7 से 10 दिनों तक सामान का इतजार करने की व्यवस्था को पेपैल ने समाप्त कर दिया और अब खरीदारों को तुरंत भुगतान करने का विकल्प दिया। विक्रेताओं को तुरंत उनकी पेमेंट मिलने लगी. और चेक के विपरीत, उन्हें फंड जल्दी और सही मिलने लगे.

अमेज़ॅन ने अपने पहले 10x सुधार को विशेष रूप से देखने योग्य बनाया: उन्होंने कम से कम 10 गुना किताबें किसी भी अन्य किताबों की दुकान से ज्यादा पेश की। 1995 में लॉन्च होते ही अमेज़ॅन “पृथ्वी की सबसे बड़ी किताबों की दुकान” होने का दावा कर सकता था, क्योंकि खुदरा किताबों की दुकान के विपरीत अमेज़ॅन 100,000 किताबें बेच सकती हैं, अमेज़ॅन को भौतिक रूप से किसी भी पुस्तक को स्टोर करने की आवश्यकता नहीं थी – जब भी कोई ग्राहक आपूर्तिकर्ता से पुस्तक का अनुरोध करता था. यह क्वांटम सुधार इतना प्रभावी था कि अमेज़ॅन के आईपीओ से तीन दिन पहले एक बहुत ही दुखी बार्न्स एंड नोबल ने मुकदमा दायर किया और दावा किया था कि अमेज़ॅन खुद को धोखे से “बुक ब्रोकर” कहता है जबकि वास्तव में यह “पुस्तक दलाल” था।

आप बेहतर यूनिक डिजाइन के माध्यम से 10x सुधार भी कर सकते हैं। 2010 से पहले, टैबलेट कंप्यूटिंग इतनी खराब थी कि सभी व्यावहारिक उद्देश्यों के लिए इसका बाजार

भी अस्तित्व में नहीं था। “माइक्रोसॉफ्ट विंडोज एक्सपी टैबलेट पीसी संस्करण” प्रोडक्ट को 2002 में और नोकिया ने 2005 में अपना “इंटरनेट टैबलेट” जारी किया, लेकिन वे उन्हें उपयोग करना किसी दर्द से कम नहीं था। तब ऐप्पल ने आईपैड जारी किया। डिज़ाइन सुधारों को मापना मुश्किल होता है, लेकिन ऐसा लगता है कि ऐप्पल कम से कम इस परिमाण को बेतरीन तरीके से पेश किया: और टैबलेट अनुपयोगी से उपयोगी हो गया था।

2 – नेटवर्क प्रभाव

नेटवर्क इफ्फेक्ट उत्पाद को अधिक उपयोगी बनाते हैं क्योंकि अधिक लोग इसका उपयोग करते हैं। उदाहरण के लिए, यदि आपके सभी मित्र फेसबुक पर हैं, तो आपके लिए फेसबुक में शामिल होने के लिए समझ में आता है। अलग सोशल नेटवर्क चुनने से आप अकेले ही रह जाते है।

नेटवर्क इफ्फेक्ट शक्तिशाली भी हो सकते हैं, जब तक नेटवर्क आवश्यक रूप से बड़ा नहीं हो और आपका उत्पाद अपने पहले उपयोगकर्ताओं के लिए मूल्यवान न हो। उदाहरण के लिए, 1960 में ज़ानाडु नामक एक क्विक्सोटिक कंपनी ने सभी कंप्यूटरों के बीच एक दो-तरफा संचार नेटवर्क बनाया- वर्ल्ड वाइड वेब का प्रारंभिक, सिंक्रोनस संस्करण। तीन दशकों से अधिक व्यर्थ प्रयासों के बाद, Xanadu सामान्य रूप में बदल गया जैसे वेब आम हो गया था। उनकी तकनीक शायद एक पैमाने पर काम करेगी, लेकिन यह केवल उसी पैमाने पर काम कर सकती थी: इसके लिए हर कंप्यूटर को एक ही समय में नेटवर्क में जोड़ने की आवश्यकता होती थी, और यह कभी नहीं होने वाला था।

विरोधाभासी रूप से, नेटवर्क प्रभाव व्यवसायों को विशेष रूप से छोटे बाजारों से शुरू होना चाहिए। जैसे फेसबुक ने हार्वर्ड के छात्रों के साथ शुरुआत की- मार्क जुकरबर्ग का पहला उत्पाद पृथ्वी के सभी लोगों को जोड़ने के लिए नहीं था बल्कि अपने सभी सहपाठियों को साइन अप करने के लिए डिज़ाइन किया गया था। यही कारण है कि एमबीए द्वारा सफल नेटवर्क व्यवसायों को शायद ही कभी शुरू किया जाता है: प्रारंभिक बाजार इतने छोटे होते हैं कि वे अक्सर व्यावसायिक अवसर भी नहीं दिखते हैं।

3 – अर्थव्यवस्था का स्केलअप

मोनोपोली व्यवसाय तब मजबूत होता है जब यह बड़ा होता है: उत्पाद बनाने की निश्चित लागत बिक्री से अधिक हो सकती है। सॉफ़्टवेयर स्टार्टअप विशेष रूप से अर्थव्यवस्थाओं का आनंद ले सकते हैं क्योंकि उत्पाद की दूसरी कॉपी बनाने की सीधी लागत शून्य होती है।

कई व्यवसाय बड़े पैमाने पर बढ़ने के साथ सीमित फायदे प्राप्त करते हैं। बिशेष रूप से सेवा व्यवसाय में मोनोपोली बनाना मुश्किल हैं। उदाहरण के लिए यदि आपके पास

योग स्टूडियो है, तब आप केवल कुछ निश्चित ग्राहकों की सेवा करने में सक्षम होंगे। आप अधिक प्रशिक्षकों को नौकरी पर रख सकते हैं और अधिक स्थानों पर विस्तार कर सकते हैं, लेकिन इससे आपके मार्जिन काफी कम हो जायेंगे और आप कभी भी उस बिंदु तक नहीं पहुंच पायेंगे जहां प्रतिभाशाली लोगों का एक कोर समूह लाखों अलग-अलग ग्राहकों सेवा कर सकता है, यह काम करने में एक सॉफ्टवेयर इंजीनियर सक्षम हैं।

एक अच्छे स्टार्टअप में अपने पहले ही डिज़ाइन में बड़े पैमाने पर निर्मित होने की क्षमता होनी चाहिए। ट्विटर पर पहले से ही 250 मिलियन से अधिक उपयोगकर्ता हैं। अधिक हासिल करने के लिए इसे बहुत अधिक फ़ाचर्स जोड़ने की आवश्यकता नहीं है, और इसमें कोई कारण नहीं दीखता है कि इसे बढ़ना बंद कर देना चाहिए।

4 – ब्रांडिंग

परिभाषा के अनुसार एक कंपनी का अपने ब्रांड पर मोनोपोली होता है, इसलिए एक मजबूत ब्रांड बनाना मोनोपोली का दावा करने का एक शक्तिशाली तरीका है। आज का सबसे मजबूत तकनीक ब्रांड ऐप्पल है: आईफोन और मैकबुक जैसे उत्पादों की आकर्षक दिखने और ध्यान से चुनी गई सामग्री, ऐप्पल स्टोर्स का चिकना डिजाइन और उपभोक्ता अनुभव पर करीबी नियंत्रण, सर्वव्यापी विज्ञापन अभियान, प्रीमियम निर्माता के रूप में मूल्य निर्धारण सामान, और स्टीव जॉब्स का व्यक्तिगत करिश्मा सभी एक धारणा में योगदान देते हैं कि ऐप्पल अपने उत्पादों की उत्कृष्ट श्रेणी बनाने के लिए इतना अच्छा योगदान करता है।

कई ने ऐप्पल की सफलता से सीखने की कोशिश की है: भुगतान विज्ञापन, ब्रांडेड स्टोर्स, शानदार

सामग्री, उच्च कीमतें, और यहां तक कि न्यूनतम डिजाइन की भी नकल । लेकिन सतह को चमकाने के लिए ये तकनीक मजबूत आंतरिक इच्छा के बिना काम नहीं करती हैं। ऐप्पल में हार्डवेयर और सॉफ़्टवेयर दोनों में स्वामित्व वाली प्रौद्योगिकियों का एक जटिल योग है। यह उन सामग्रियों को उचित पैमाने पर निर्माण करता है जिससे इसके खरीददारों के लिए मूल्य निम्न हो जाता है। और या अपने मजबूत नेटवर्क प्रभाव का आनंद लेता है: हजारों डेवलपर्स ऐप्पल उपकरणों के लिए सॉफ़्टवेयर बनाते हैं क्योंकि इसके सैकड़ों लाख उपयोगकर्ता हैं, और वे उपयोगकर्ता हर समय नए एप्स की खोजते रहते है। ये अन्य मोनोपोली लाभ ऐप्पल के स्पार्कलिंग ब्रांड की तुलना में कम स्पष्ट हैं, लेकिन मूलभूत सिद्धांत ही ब्रांडिंग को ऐप्पल की मोनोपोली को प्रभावी ढंग से मजबूत करते हैं।

उत्पाद के बजाय ब्रांड के साथ शुरुआत खतरनाक है। जब से मारिसा मेयर याहू के सीईओ बने है! 2012 के मध्य में, उन्होंने इसे एक बार फिर से इंटरनेट पर लोकप्रिय बनाया और इसे पुनर्जीवित करने के लिए काम किया है। एक ही ट्वीट में, याहू! ने मेयर की योजना का सारांस बता दिया “यूजर के बाद उत्पाद, उत्पाद के बाद ट्रफिक, ट्रफिक के बाद रेवेन्यु”। याहू! ने अपने लोगो को ओवरहाल करके डिज़ाइन जागरूकता का

प्रदर्शन किया, इसने टंबलर जैसे हॉट स्टार्टअप शुरू करके युवा प्रासंगिकता व्यक्त की, और इसने मेयर की अपनी स्टार पावर के लिए मीडिया का ध्यान आकर्षित किया। लेकिन बड़ा सवाल यह है कि कौन से उत्पाद वास्तव में याहू! को बना देगा। जब स्टीव जॉब्स ऐप्पल लौट आए, तो उन्होंने ऐप्पल को काम करने के लिए एक अच्छी जगह नहीं बनाई; उन्होंने 10x सुधारों के मुट्ठी भर अवसरों पर ध्यान केंद्रित करने के लिए उत्पाद लाइनों को घटा दिया। अकेले ब्रांडिंग पर कोई भी प्रौद्योगिकी कंपनी नहीं बनाई जा सकती है।

एक मोनोपोलि का निर्माण

ब्रांड, स्केल, नेटवर्क प्रभाव, और प्रौद्योगिकी संयुक्त रूप से मोनोपली को परिभाषित करती है; लेकिन इसके काम करने के लिए, आपको अपने बाजार को ध्यान से चुनने और जानबूझकर इसके विस्तार की जरूरत है।

छोटी मोनोपली से शुरू करें

शुरुआत में प्रत्येक स्टार्टअप छोटा होता है। प्रत्येक मोनोपली बाजार के एक बड़े हिस्से पर हावी है। इसलिए, प्रत्येक स्टार्टअप को बहुत छोटे बाजार से शुरू करना चाहिए। कारण सरल है: एक बड़े बाजार की तुलना में एक छोटे बाजार पर हावी होना आसान है। यदि आपको लगता है कि आपका प्रारंभिक बाजार बहुत बड़ा हो सकता है, तो यह लगभग निश्चित रूप से है।

छोटे का मतलब अस्तित्वहीन नहीं है। हमने इसका पेपैल में जल्दी प्रयोग किया था। हमारा पहला उत्पाद लोगों को पामपिलोट्स के माध्यम से एक-दूसरे को पैसा भेजने में मदद करता था। यह दिलचस्प तकनीक थी और कोई भी ऐसा नहीं कर रहा था। हालांकि, दुनिया के लाखों पामपिलोट उपयोगकर्ता किसी विशेष स्थान पर केंद्रित नहीं थे, उनके पास यह बहुत कम उपयोगी था, और वे अपने उपकरणों का कभी कभी उपयोग करते थे। किसी को भी हमारे उत्पाद की आवश्यकता नहीं थी, इसलिए हमारे पास कोई ग्राहक नहीं था।

उस सबक के साथ, हमने eBay पर अपनी जगहें तय कीं, जहां हमें हमारी पहली सफलता मिली। 1999 के अंत में, ईबे के पास कुछ हज़ार हाई “पावरसेलर” थे, और केवल तीन महीने के प्रयास के बाद, हम उनमें से 25% की सेवा कर रहे थे। लाखों बिखरे हुए व्यक्तियों के ध्यान के लिए प्रतिस्पर्धा करने की कोशिश करने के बजाय वास्तव में हमारे उत्पाद की आवश्यकता वाले कुछ हजार लोगों तक पहुंचना बहुत आसान था।

स्टार्टअप के लिए एकदम सही लक्ष्य बाजार, विशेष रूप से केंद्रित लोगों का एक छोटा समूह है और जिनको कोई प्रतिस्पर्धी, सेवा प्रदान नहीं कर रहा होता है। कोई भी बड़ा बाजार खराब विकल्प है, और प्रतिस्पर्धी कंपनियों द्वारा पहले से ही पेश किया जाने

वाला एक बड़ा बाजार भी बदतर है। यही कारण है कि यहाँ हमेशा खतरे का झंडा बुलंद रहता है जब उद्यमी 100 अरब डॉलर के बाजार का 1% प्राप्त करने के बारे में बात करते हैं। व्यावहारिक रूप से, एक बड़े बाजार में या तो एक अच्छे स्टार्टिंग पॉइंट की कमी होगी या फिर यह प्रतिस्पर्धा के लिए खुलेगा, इसलिए कभी भी 1% तक पहुंचना मुश्किल है। और यहां तक कि यदि आप एक छोटे से लाभ को प्राप्त करने में सफल होते हैं, तो आपको केवल इसकी रोशनी से संतुष्ट होना होगा: गलाकाट प्रतियोगिता का मतलब है कि आपका मुनाफा शून्य होगा।

स्केलिंग-अप (अनुपातिक रूप से बढ़ें)

एक बार जब आप अपना बाजार बनाते हैं और उस पर हावी हो जाते हैं, तो आपको धीरे-धीरे इसका थोड़ा व्यापक बाजारों में विस्तार करना चाहिए। अमेज़ॅन बताता है कि यह कैसे किया जा सकता है। जेफ बेजोस की संस्थापक दृष्टि सभी ऑनलाइन खुदरा विक्रेताओं पर हावी थी, लेकिन उन्होंने जानबूझकर किताबों के साथ शुरुआत की। सूची में लाखों किताबें थीं, लेकिन उनमें से सभी का आकार लगभग समान था, वे शिप करने में आसान थी, और कुछ सबसे दुर्लभ बेची जाने वाली किताबें- कम से कम किसी भी खुदरा स्टोर के रखने से ज्यादा लाभदायक थी जिसने और ग्राहकों को आकर्षित किया। अमेज़ॅन एक किताबों की दुकान से दूर स्थित किसी के लिए या असामान्य कुछ मंगाने के लिए प्रमुख समाधान बन गया। अमेज़ॅन के दो विकल्प थे: पुस्तकों को पढ़ने वाले लोगों की संख्या का विस्तार करें, या समान बाजारों में विस्तार करें। उन्होंने बाद वाले बाजार विकल्पों को चुना: सीडी, वीडियो और सॉफ्टवेयर। अमेज़ॅन तब तक चीजों को धीरे धीर जोड़ना जारी रखता है जब तक कि वह दुनिया की सामान्य दुकान नहीं बन जाता। इसके नाम ने खुद को कंपनी की स्केलिंग रणनीति को शानदार ढंग से एकीकृत कर दिया। अमेज़ॅन ने अपने नाम के अनुरूप वर्षा वन की जैव विविधता की तरह ही दुनिया की हर पुस्तक को सूचीबद्ध करने के अपने पहले लक्ष्य को पूरा किया, और अब यह दुनिया की हर तरह की चीज़ों के लिए खड़ा है।

ईबे ने भी छोटे बाजारों पर हावी होने से शुरुआत की। जब 1995 में उसने अपनी नीलामी बाजार को लॉन्च किया, इसे पूरी दुनिया को एक बार में अपनाने की आवश्यकता नहीं थी; इसने बेनी बेबी जैसे तीव्र रुचि समूहों के लिए अच्छा काम किया। एक बार जब इसकी बीनी बेबी व्यापार में मोनोपली हो गयी, तो ईबे सीधे खिलौना कारों या औद्योगिक मार्केट को सूचीबद्ध करने के लिए इसमें कूद नहीं गया: यह छोटे-छोटे शौकियों के शोकों को पूरा करता रहा जब तक कि यह ऑनलाइन व्यापार करने वाले लोगों के लिए सबसे विश्वसनीय बाजार न बन गया, इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि आइटम क्या है।

कभी-कभी स्केलिंग-अप के लिए छिपी बाधाएं भी होती हैं-हाल ही के वर्षों में ईबे ने सबक सीखा है। सभी बाजारों की तरह, नीलामी बाजार खुद को प्राकृतिक मोनोपली के लिए उधार देता है क्योंकि खरीदार वहां जाते हैं जहां विक्रेता होते हैं और इसके विपरीत भी सही है। लेकिन ईबे ने पाया कि नीलामी मॉडल सिक्के और टिकटों जैसे

व्यक्तिगत रूप से विशिष्ट उत्पादों के लिए सबसे अच्छा काम करता है। यह कमोडिटी उत्पादों के लिए कम अच्छी तरह से काम करता है: लोग पेंसिल या क्लेनेक्स पर बोली नहीं लगाना चाहते, इसलिए उन्हें अमेज़ॅन से खरीदना अधिक सुविधाजनक है। ईबे के पास अभी भी एक मूल्यवान मोनोपली है.
बाजार सही ढंग से और धीरे-धीरे विस्तार करने के लिए अनुमति देता है। सबसे सफल कंपनियां ज्यादा प्रगति करती हैं-पहले एक विशिष्ट जगह पर हावी होती हैं और फिर समानांतर बाजारों के लिए स्केलअप करती हैं-उनके संस्थापक कहानी का एक हिस्सा।

विचलित न हों

सिलिकॉन वेली "व्यवधान" से भ्रमित हो गई है। मूल रूप से, "व्यवधान" कला का एक शब्द था, यह वर्णन करने के लिए कि कैसे एक फर्म कम कीमत पर कम उत्पाद पेश करने के लिए नई तकनीक का उपयोग कर सकती है, समय के साथ उत्पाद को बेहतर बना सकती है, और अंततः पुरानी तकनीक का उपयोग कर मौजूदा कंपनियों द्वारा पेश प्रीमियम उत्पादों से टक्कर ले सकती है। यह लगभग तब हुआ जब पीसी के आगमन ने मेनफ्रेम कंप्यूटरों के लिए बाजार में बाधा डाली: पहले पीसी अप्रासंगिक लग रहा था, फिर वे प्रभावी हो गए। आज मोबाइल डिवाइस पीसी के लिए यही काम कर रहे हैं।

हालांकि, व्यवधान ने हाल ही में नए रूप में प्रस्तुत किसी भी चीज़ के लिए एक buzzword में transmogrified हो गया है। यह प्रतीत होता है कि यह मामूली मायने रखता है क्योंकि यह एक इंटरप्रेनेओर की आत्म-समझ को स्वाभाविक रूप से प्रतिस्पर्धी तरीके से खराब करता है। इस अवधारणा को मौजूदा कंपनियों के लिए खतरों का वर्णन करने के लिए तैयार किया गया था, इसलिए स्टार्टअप 'व्यवधान का मतलब है कि वे खुद को पुरानी फर्मों की आंखों के माध्यम से देखते हैं। यदि आप अपने आप को एक विद्रोही अंधेरे बलों से लड़ने वाला सोचते हैं, तो अपने रास्ते में आने वाली अनावश्यक बाधाओं को पार करना आसान है। लेकिन यदि आप वास्तव में कुछ नया बनाना चाहते हैं, तो सृजन का कार्य पुराने उद्योगों की तुलना में कहीं अधिक महत्वपूर्ण है जो शायद आपके द्वारा बनाए गए उत्पाद को पसंद न करें। दरअसल, अगर आपकी कंपनी को पहले से ही मौजूदा फर्मों के विरोध में सम्मिलित किया जा सकता है, तो यह पूरी तरह से नया नहीं हो सकता है और शायद यह मोनोपली बनने वाली भी नहीं है।

व्यवधान भी ध्यान आकर्षित करता है: शरारती ऐसे लोग हैं जो परेशानी की तलाश करते हैं और फिर इसे पा लेते हैं। शरारती बच्चे प्रिंसिपल के कार्यालय में भेजे जाते हैं। शरारती कंपनियां अक्सर झगड़े चुनती हैं जिन्हें वे जीत नहीं सकती। नेपस्टर के बारे में सोचें: यह नाम ही परेशानी का मतलब था। नेपस्टर के तत्कालीन किशोर संस्थापक शॉन फैनिंग और शॉन पार्कर ने 1999 में शक्तिशाली संगीत रिकॉर्डिंग उद्योग को बाधित करने की धमकी दी। अगले वर्ष, उन्होंने टाइम पत्रिका के कवर पर जगह पा ली। इसके डेढ़ साल बाद, उन्हें अदालत में दिवालिया घोषित किया गया।

पेपैल को विघटनकारी के रूप में देखा जा सकता था, लेकिन हमने किसी भी बड़े

प्रतिद्वंद्वी को सीधे चुनौती देने की कोशिश नहीं की। यह सच है कि हमने इन्टरनेट भुगतान के लिए वीजा से के व्यवसाय को नुक्सान पहुँचाया. आप अपने वीज़ा कार्ड के उपयोग के बजाये ऑनलाइन खरीदने के लिए पेपैल का उपयोग कर सकते हैं। लेकिन चूंकि हमने कुल भुगतान के लिए बाजार का विस्तार किया, इसलिए हमने वीजा को हमारे मुकाबले ज्यादा व्यवसाय दिया। यू.एस. रिकॉर्डिंग उद्योग के साथ नेपस्टर के नेगेटिव संघर्ष के विपरीत, हमारा संघर्ष समग्र गतिशील शुद्ध सकारात्मक था। जैसे ही आप अपने समकक्ष बाजारों में विस्तार करने की योजना तैयार करते हैं, बाधित न हों: यथासंभव प्रतिस्पर्धा से बचें।

जो डटेगा वही कमाएगा

आपने शायद "पहले लाभ" के बारे में सुना होगा: यदि आप बाजार में पहली बार प्रवेश कर रहे हैं, तो आप प्रतिस्पर्धा करने के लिए महत्वपूर्ण बाजार की हिस्सेदारी हासिल कर सकते हैं। लेकिन पहले चलना एक रणनीति है, लक्ष्य नहीं। वास्तव में भविष्य में नकद फ्लो पैदा करना क्या मायने रखता है, इसलिए आपको कोई पहले ही साथ नहीं देता है अगर कोई पहली बार में ही साथ आता है तो आपको वह बर्बाद करता है। आखिरी प्रेरक बनना बेहतर है-अर्थात, एक विशिष्ट बाजार में आखिरी महान विकास करने के लिए और वर्षों या यहां तक कि दशकों के मोनोपली लाभ का आनंद लेना बेहतर है। ऐसा करने का तरीका एक महत्वाकांक्षी दीर्घकालिक दृष्टि की ओर एक छोटे से उच्च बाजार पर हावी होना और वहां से आगे बढ़ना है। कम से कम इस में, व्यवसाय शतरंज की तरह है। ग्रैंडमास्टर जोसे राउल कैपब्लांका ने इसे अच्छी तरह से कहा है: सफल होने के लिए, "आपको सबकुछ से पहले (Endgame) अपने ऊपर होने वाले आखिरी हमले का अध्ययन करना होगा।"

अध्याय 6- आप एक लौटरी टिकेट नहीं हैं

व्यवसाय में सबसे महत्वपूर्ण सवाल यह है कि क्या सफलता भाग्य या कौशल से आती है।

सफल लोग क्या कहते हैं? सफल लोगों के बारे में लिखने वाले एक लेखक मैल्कम ग्लेडवेल ने आउटलायर्स में घोषणा की कि “भाग्य और उसके फायदे” सफलता का परिणाम है। वॉरेन बफेट ने खुद को “भाग्यशाली क्लब के सदस्य” और “जेफ बेजोस अमेज़ॅन की सफलता को” अविश्वसनीय ग्रहों के कारण “और चुटकुला कहते हुए कहते है की इसके लिए ” आधा भाग्य, आधा अच्छा समय और बाकी दिमाग ” उत्तरदायी था। बिल गेट्स दावा करते हैं कि वह” भाग्यशाली था इसी कौशल के साथ पैदा हुआ था, “हालांकि यह स्पष्ट नहीं है कि यह वास्तव में संभव है या नहीं।

शायद ये लोग रणनीतिक रूप से विनम्र हैं। हालांकि, क्रमबद्ध इंटरप्रेन्युरशिप की घटना सफलता की व्याख्या करने की हमारी प्रवृत्ति पर सवाल उठाने लगती है। सैकड़ों लोगों ने कई मिलियन डॉलर के कारोबार शुरू किये। लेकिन इनमें से कुछ ही मल्टीमिलियन डॉलर कंपनी बना पाए जैसे स्टीव जॉब्स, जैक डोरसे और एलन मस्क आदि। अगर सफलता ज्यादातर भाग्य के कारण मिलती तो शायद इस प्रकार के उद्यमियों का अस्तित्व नहीं होता।

जनवरी *2013* में, ट्विटर और स्क्वायर के संस्थापक जैक डोरसे ने अपने *2* मिलियन फोल्लोवर्स को ट्वीट किया*:* “सफलता कभी अचानक नहीं मिलती।*”*

अधिकांश जवाब स्पस्टरूप से नकारात्मक थे। द अटलांटिक में ट्वीट का संदर्भ देते हुए, रिपोर्टर एलेक्सिस मैड्रिगल ने उनके ट्विट का जवाब देते हुए लिखा था कि “बहुत से इंग्लिश पुरुषों ने कहा,” सफलता कभी अचानक नहीं मिलती है। “यह सच है कि पहले से ही सफल लोगों के पास नई चीजें करने के लिए समय, नेटवर्क, धन, और अनुभव है। लेकिन शायद हमने उन्हें खारिज करने में बहुत जल्दी कर दी जो अपनी योजना के अनुसार सफल हुए है।

क्या इस बहस को निष्पक्ष रूप से सुलझाने का कोई तरीका है? दुर्भाग्य से नहीं, क्योंकि कंपनियां एक्सपेरिमेंट नहीं हैं। उदाहरण के लिए, हमें फेसबुक के बारे में साइंटिफिक उत्तर पाने के लिए, 2004 में पीछे जाना होगा, और दुनिया की 1,000 कॉपी बनानी होगी, और प्रत्येक कॉपी में फेसबुक को फिर से शुरू करना होगा ताकि यह देखा जाए कि यह कितनी बार सफल होगा। लेकिन यह प्रयोग असंभव है। प्रत्येक कंपनी अद्वितीय परिस्थितियों में शुरू होती है, और हर कंपनी केवल एक बार शुरू होती है। जब सैंपल एक होता है तो आंकड़े काम नहीं करते।

20 वीं शताब्दी के उत्तरार्ध में ज्ञान के पुनर्जागरण से, किस्मत को – महारत, प्रभुत्व और नियंत्रित करने वाली मानी जाती थी; हर कोई इस बात पर सहमत था कि आपको वह करना चाहिए जो आप कर सकते थे, उस पर ध्यान केंद्रित न करें जो आप नहीं कर सके। राल्फ वाल्डो एमर्सन ने इस प्रकृति पर लिखा: “कमजोर इंसान भाग्य और परिस्थितियों में विश्वास करते हैं… और मजबूत इंसान कारण और प्रभाव में विश्वास करते हैं।” 1912 में, उसके बाद दक्षिण ध्रुव तक पहुंचने वाले पहले खोजकर्ता रोल्ड अमुंडसेन ने लिखा: “विजय उनका इंतजार कर रही है जिनके पास कुछ करने का

हौंसला है जिसे लोग भाग्य कहते हैं।" कोई भी कह सकता है कि दुर्भाग्य मौजूद नहीं था, लेकिन पहले की पीढ़ियों ने अपना भाग्य बनाने के लिए कड़ी मेहनत में विश्वास किया।

अगर आपको लगता है कि आपका जीवन बस एक करिश्माई घटना से बदलने वाला है, तो इस पुस्तक को क्यों पढ़ा जाए? यदि आप लॉटरी जीतने वाले लोगों के बारे में कहानियां पढ़ रहे हैं तो स्टार्टअप के बारे में सीखना बेकार है। कहानियां आपको बता सकती है की उन्होंने अपने जादूई करतब कैसे किये, लेकिन यह नहीं बता सकती कि कैसे जीता जाए।

क्या बिल गेट्स ने चतुराई से लॉटरी जीती थी? शेरिल सैंडबर्ग एक चांदी के चम्मच के साथ पैदा हुआ था? जब हम इस तरह के ऐतिहासिक प्रश्नों पर बहस करते हैं, तो भाग्य को भूतकाल में दर्शाया जाता है। भविष्य के बारे में और भी महत्वपूर्ण प्रश्न हैं: क्या यह डिजाइन और चांस का मामला है?

क्या आप अपना भविष्य नियंत्रित कर सकते हैं?

आप भविष्य को स्थिर मानते है या अनिश्चत। यदि आप भविष्य को मानते हैं, तो इसे आप समझने और आकार देने के लिए पहले से ही काम पर लगे होंगे। लेकिन अगर आप भविष्य को अनिश्चित समझते है तो आप इसे आकार देने की कोशिश करना छोड़ देंगे।

भविष्य के अनिश्चित दृष्टिकोण बताते हैं कि आज हमारी दुनिया में सबसे अधिक निष्क्रिय क्या है। जब लोगों के पास ठोस योजनाओं की कमी होती है, तो वे विभिन्न विकल्पों के पोर्टफोलियो इकट्ठा करने के लिए औपचारिक नियमों का उपयोग करते हैं। यह आज के अमेरिकियों के व्यवहार का वर्णन करता है। मिडिल स्कूल में, हमें "अतिरिक्त पाठ्यचर्या गतिविधियां" करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है। हाईस्कूल में, महत्वाकांक्षी छात्र सब कुछ जानने के लिए और भी कठिन प्रतिस्पर्धा करते हैं। जब तक एक छात्र कॉलेज जाता है, तब तक वह एक दशक में, पूरी तरह से अज्ञात भविष्य के लिए तैयार होता जाता है। आखिरकार विशेष रूप से कुछ भी नहीं बनता।

इसके विपरीत, एक दृढ़ संकल्पवान इंसान अनेक तरफ ध्यान भटकाने की बजाए, एक लक्ष्य चुनता है। कुछ अलग करने के लिए अथक काम करने के बजाय, वह एक मोनोपली बनाने का वास्तविक प्रयास करता है। युवा लोग आज ऐसा नहीं कर रहे हैं, क्योंकि उनके चारों ओर हर कोई एक निश्चित दुनिया में विश्वास खो चुका है। इस लिए कोई भी केवल एक विषय में उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए शिक्षा नहीं ले रहा, वह तो बस विकल्पों को चमड़े की गेंद की तरह लपकता है और इसके बाद दुसरे विकल्प आने पर पहले को छोड़ उसे लपकने के चक्कर में रहता है।

आप भविष्य के बेहतर या बदतर होने की कल्पना कर सकते है। आशावादी लोग भविष्य का स्वागत करते हैं; और निराशावादी इससे डरते हैं। इन सभी संभावनाओं को देखने के बाद चार प्रकार के विचार उत्पन्न होते हैं:

अनिश्चित निराशावाद

प्रत्येक संस्कृति में और पूरे इतिहास में कुछ स्वर्ण युग, और लगभग सभी लोगों की अवनति की व निराशावाद की कहानियाँ होती है। आज भी निराशावाद दुनिया के विशाल हिस्सों पर हावी है। गंम्भीर निराशावादी समय में भी एक उम्मीद की किरण हमेशा मौजूद होती है, लेकिन हमें पता नहीं कि इसे कैसे पहचाना जाए। यह यूरोप के 1970 के दशक का वर्णन करता है, जब महाद्वीप अप्रत्यक्ष नौकरशाही का शिकार हो गया। आज पूरा यूरोजोन धीमी गति से संकट में जा रहा है, और इसका कोई भी वारिस नहीं है। यूरोपीय सेंट्रल बैंक सुधार के लिए कुछ भी नहीं कर रहा है: यू.एस. ट्रेजरी ने डॉलर पर “ईश्वर में हमें विश्वास है” प्रिंट किया है; ईसीबी यूरो पर “किक द कैन डाउन द रोड” भी प्रिंट कर सकता है। यूरोपीय लोग घटनाओं पर एसे प्रतिक्रिया करते हंह जैसे वे उम्मीद करते हैं कि चीजें और भी अधिक खराब होने जा रही हैं। अनिश्चित निराशावादी यह नहीं जान सकते कि अपरिहार्य गिरावट तेज होगी या धीमी, विनाशकारी होगी या क्रमिक होगी। जो भी कुछ कर सकता है वह बस इसके होने का इंतजार कर रहा है, इसलिए वह इस दौरान खा सकता है, पी सकता है, और आनंद ले सकता है।

असीम निराशावाद

निश्चित निराशावादी मानते हैं कि भविष्य और भी गहरा हो सकता है, लेकिन चूंकि यह अंधकारमय होगा, इसलिए उन्हें इसके लिए तैयार रहना चाहिए। शायद आश्चर्य की बात है कि चीन आज दुनिया में सबसे निश्चित निराशावादी जगह है। जब अमेरिकी देखते हैं कि चीनी अर्थव्यवस्था तेजी से बढ़ रही है (2000 से प्रति वर्ष 10%), तो हम कल्पना कर सकते हैं कि एक आत्मविश्वासी देश अपने भविष्य को संवारने में महारत हासिल कर रहा है। लेकिन ऐसा इसलिए है क्योंकि अमेरिकन अभी भी भविष्य को लेकर आशावादी हैं, और यह मानते है कि चीन पर अपने आशावाद को थोप सकते हैं। चीन के दृष्टिकोण से, आर्थिक विकास पर्याप्त तेज़ी से नहीं हो रहा है। हर किसी दूसरे देश को डर है कि चीन का व्यापर दुनिया भर में फ़ैल रहा है; चीन एकमात्र ऐसा देश है जो डरता नहीं है।

चीन का प्रारम्भिक आधार बहुत कम है इसलिए कम तेजी से बढ़ सकता है। चीन के बढ़ने का सबसे आसान तरीका है कि वह वही काम करे जो पश्चिम पहले से ही कर चुका है। और यह वही है जो चीन कर रहा है: अधिक कारखानों और गगनचुंबी इमारतों के निर्माण के लिए और अधिक कोयला जलाना व वैसी ही निश्चित योजनाओं को लागू करना। लेकिन चीन की बढती आबादी के कारण संसाधनों की कीमतों में बढ़ोतरी होना, जिससे अमीर देशों के जीवन स्तर की बराबरी करना चीन के लिए आसान नहीं है, और चीनी इसे जानते हैं।

यही कारण है कि चीनी नेतृत्व चिकों के बदतर होने को लेकर आतंकित है। प्रत्येक वरिष्ठ चीनी नेता ने अपने बचपन में अकाल का अनुभव किया है, इसलिए जब पोलित ब्यूरो

भविष्य को देखता है, जिसमें आपदा से इनकार नहीं किया जा सकता। चीनी जनता भी जानती है कि बाहरी लोगों को चीन में लाने के लिए आमंत्रित किया जा रहा है, लेकिन वे उन अमीर चीनी लोगों प् ध्यान नहीं दे रहे है जो देश से बाहर अपना निवेश भेज रहे हैं। गरीब चीनी वे सब कुछ बचा सकते हैं जिसकी वे आशा करते हैं कि उनके लिए पर्याप्त होगा। चीन में हर वर्ग के लोग भविष्य में घातक परिणामों को लेकर गंभीर हैं।

अनंत आशावाद

एक निश्चित आशावादी का भविष्य उज्जवल होगा यदि उसके पास, भविष्य की योजना है और वह इसे बेहतर बनाने के लिए काम करता है। 17 वीं शताब्दी से 1950 और 60 के दशक तक, निश्चित आशावादियों ने पश्चिमी दुनिया का नेतृत्व किया। वैज्ञानिकों, इंजीनियरों, डॉक्टरों, और व्यापारियों ने दुनिया को अमीर, स्वस्थ, और पहले की कल्पना की तुलना में अधिक लंबे समय तक जीवित रहने लायक बना दिया। जैसा कि कार्ल मार्क्स और फ्रेडरिक एंजल्स ने 19वीं शताब्दी के बिजनेस क्लास को स्पष्ट रूप से देखा था।

सभी पिछली पीढ़ियों की तुलना में इस पीढ़ी ने अधिक विशाल उत्पादक ताकतों का निर्माण किया। मानव, मशीनरी, उद्योग और कृषि, रसायन, नेविगेशन, रेलवे, इलेक्ट्रिक टेलीग्राफ, खेती के लिए पूरे महाद्वीपों का आपस में जुड़ाव, नदियों का canalisation, सामाजिक श्रम से पूरी आबादी के लिए प्रकृति की ताकतों को अधीन कर जनमानस के लिए उपयोगी बनाना आदि।

प्रत्येक पीढ़ी के आविष्कारक और दूरदर्शी अपने पूर्ववर्तियों को पीछे छोड़ रहे थे। 1843 में, लंदन के लोगों को एक नई खुदाई सुरंग द्वारा थेम्स नदी के नीचे अपना पहला क्रॉसिंग बनाने के लिए आमंत्रित किया गया था। 1869 में, सुएज़ नहर ने केप ऑफ गुड होप के दौर से यूरेशियन शिपिंग यातायात को बचाया। 1914 में पनामा नहर ने अटलांटिक से प्रशांत तक मार्ग कम कर दिया। यहां तक कि ग्रेट डिप्रेशन भी संयुक्त राज्य अमेरिका में निरंतर प्रगति में बाधा डालने में नाकाम रही, जो हमेशा दुनिया के सबसे दूर-दराज के निश्चित आशावादियों का घर रहा है। एम्पायर स्टेट बिल्डिंग 1929 में शुरू हुई थी और 1931 में समाप्त हुई। गोल्डन गेट ब्रिज 19 33 में शुरू हुआ और 1937 में पूरा हुआ। मैनहट्टन परियोजना के द्वारा जो 1941 में शुरू हुई व 1945 तक दुनिया का पहला परमाणु बम तैयार कर चुका था। अमेरिकियों ने रीमेक करना जारी रखा पीरटाइम में दुनिया का चेहरा: इंटरस्टेट राजमार्ग प्रणाली का 1956 में निर्माण शुरू किया, और पहली 20,000 मील की सड़क 1965 तक ड्राइविंग के लिए खुली थी। असीमित योजना भी इस ग्रह की सतह से परे चली गई: नासा का अपोलो कार्यक्रम 1961 में शुरू हुआ और 1972 में समाप्त होने से पहले चंद्रमा पर इंसान को भेज चूका था।

बड़ी योजनायें सिर्फ राजनीतिक नेताओं या सरकारी वैज्ञानिकों के लिए आरक्षित नहीं थी। 1940 के उत्तरार्ध में, जॉन रेबर नामक एक कैलिफोर्निया नागरिक ने पूरे सैन

फ्रांसिस्को खाड़ी क्षेत्र की भौतिक भूगोल को फिर से बनाने की शुरू करने की तैयारी की। रेबर एक स्कूली शिक्षक, शौकिया रंगमंच निर्माता, और एक सेल्फ मेड इंजीनियर था। प्रमाण-पत्रों की कमी से अनजान, उन्होंने सार्वजनिक रूप से खाड़ी में दो विशाल बांध बनाने, पीने के पानी और सिंचाई के लिए बड़े ताजे पानी के झीलों का निर्माण करने और विकास के लिए 20,000 एकड़ भूमि का पुन: उपजाऊ बनाने का प्रस्ताव रखा। भले ही उनके पास कोई व्यक्तिगत अधिकार नहीं था, फिर भी लोगों ने रेबर योजना को गंभीरता से लिया। कैलिफ़ोर्निया में समाचार पत्र संपादकीय बोर्डों द्वारा इसका समर्थन किया गया था। अमेरिकी कांग्रेस ने अपनी व्यवहार्यता पर सुनवाई की। आर्मी कोर ऑफ इंजीनियर्स ने इसे अनुकरण करने के लिए एक गुफादार सॉसलिटो गोदाम में खाड़ी के 1.5 एकड़ के पैमाने का मॉडल भी बनाया। इन परीक्षणों ने तकनीकी कमियों का खुलासा किया, इसलिए योजना को पूरा नहीं किया गया था।

लेकिन क्या आज कोई भी इस तरह की दृष्टि को गंभीरता से ले सकता है? 1950 के दशक में, लोगों ने बड़ी योजनाओं का स्वागत किया और पूछा कि क्या वे काम करेंगी। आज एक स्कूली शिक्षक से आने वाली एक भव्य योजना क्रैंकरी के रूप में खारिज कर दी जाएगी, और किसी भी शक्तिशाली इंसान से आने वाली लंबी दूरी की दृष्टि को हब्रिज़ के रूप में अवगत कराया जाएगा। आप अभी भी उस सॉसलिटो वेयरहाउस में बे मॉडल पर कम कर सकते हैं, लेकिन आज यह सिर्फ एक पर्यटक आकर्षण है: भविष्य के लिए बड़ी योजनाएं केवल पुरातन जिज्ञासा बन कर रह गई हैं।

1950 के दशक में, अमेरिकियों ने सोचा कि भविष्य के लिए बड़ी योजनाएं विशेषज्ञों के लिए छोड़ी जानी चाहिए।

अनिश्चित आशावाद

1 9 70 के दशक में एक संक्षिप्त निराशावादी चरण के बाद, 1 982 के बाद से अनिश्चित आशावाद ने अमेरिकी सोच पर प्रभुत्व बनाए रखा, जब एक लंबा बुल बाजार शुरू हुआ और वित्त भविष्य में आने के लिए इंजीनियरिंग तरीके के रूप को ग्रहण कर रहा था। एक अनिश्चित आशावादी के लिए, भविष्य बेहतर होगा, लेकिन वह नहीं जानता कि वास्तव में कैसे होगा, इसलिए वह कोई विशिष्ट योजना नहीं बनायेगा। वह भविष्य से लाभ की उम्मीद करता है लेकिन इसे ठोस रूप से डिजाइन करने का कोई कारण नहीं दिखता है। एक नया उत्पाद बनाने के लिए वर्षों काम करने के बजाय, अनिश्चित आशावादी पहले से ही आविष्कार किए गए लोगों को पुनर्व्यवस्थित करते हैं। बैंकर पहले से ही मौजूदा कंपनियों की पूंजी संरचनाओं को पुनर्व्यवस्थित करके पैसे कमाते हैं। वकील पुरानी चीजों पर विवादों को हल करते हैं या अन्य लोगों को उनके मामलों की संरचना में मदद करते हैं। और निजी इक्विटी निवेशक और प्रबंधन परामर्शदाता नए व्यवसाय शुरू नहीं करते हैं; वे लगातार प्रक्रियात्मक अनुकूलन के साथ पुराने लोगों से अतिरिक्त दक्षता दिखाते हैं। इसमें कोई आश्चर्य की बात नहीं है कि ये फ़ील्ड सभी उच्च-डिग्री धारकों की असमान संख्या को आकर्षित करते हैं; दो दशकों से रेज़्यूमे-बनाने के लिए एक उचित उच्च वर्ग, प्रक्रिया उन्मुख कैरियर की तुलना में अधिक उचित इनाम जो

पा रहा है?

हाल के स्नातकों के माता-पिता अक्सर उन्हें स्थापित पथ पर बढ़ता देख कर खुश होते हैं। बेबी बूम के अजीब इतिहास ने अनिश्चितकालीन आशावादियों की एक पीढ़ी का निर्माण किया ताकि इतनी आसानी से प्रगति की जा सके कि जिसके वे इसके हकदार हैं। चाहे आप 1945 या 19 50 या 1955 में पैदा हुए थे, आपके जीवन के पहले 18 वर्षों के लिए हर साल चीजें बेहतर होती हैं, लेकिन इसका आपके साथ कुछ लेना देना नहीं था। तकनीकी प्रगति स्वचालित रूप से बढ़ती प्रतीत होती है, इसलिए बूमर्स बड़ी उम्मीदों के साथ बड़े हुए लेकिन उन्हें पूरा करने के लिए कुछ विशिष्ट योजनाएं बढ़ीं। फिर, जब 1970 के दशक में तकनीकी प्रगति रुक गई, तो अधिकांश असमान बूमर्स के बचाव में आय असमानता बढ़ी। वयस्कता का हर साल अमीर और सफल के लिए स्वचालित रूप से बेहतर और बेहतर हो रहा है। उनकी बाकी पीढ़ी पीछे छोड़ दी गई थी, लेकिन अमीर बूमर्स जो आज जनता की राय को आकार देते हैं, उनके भद्दे आशावाद पर सवाल उठाने के लिए बहुत कम कारण देखते हैं। चूंकि ट्रैक किए गए करियर उनके लिए काम करते हैं, इसलिए वे कल्पना नहीं कर सकते कि वे करियर ट्रैक उनके बच्चों के लिए भी काम करेंगे या नहीं ।

मैल्कम ग्लेडवेल का कहना है कि आप अपने भाग्यशाली व्यक्तिगत संदर्भ को समझे बिना बिल गेट्स की सफलता को समझ नहीं सकते: वह एक अच्छे परिवार में बड़ा हुआ, कंप्यूटर प्रयोगशाला से सुसज्जित एक निजी स्कूल गया, और पॉल एलन को बचपन के दोस्त के रूप में पाया। लेकिन शायद आप बल्कर (1963 में पैदा हुए) के रूप में अपने ऐतिहासिक संदर्भ को समझे बिना मैल्कम ग्लेडवेल को नहीं समझ सकते। जब बेबी बूमर्स बड़े होते हैं और यह समझाने के लिए किताबें लिखते हैं कि क्यों एक या कोई अन्य व्यक्ति सफल होता है, तो वे मौके से निर्धारित किसी विशेष व्यक्ति के संदर्भ की शक्ति को इंगित करते हैं। लेकिन वे अपने पसंदीदा स्पष्टीकरण के लिए भी बड़े सामाजिक संदर्भ को याद करते हैं: पूरी पीढ़ी बचपन से सीखने के मौके की शक्ति को खत्म करने और योजना के महत्व को कम करने के लिए सीखा। पहले ग्लेडवेल स्व-निर्मित व्यवसायी की मिथक की एक विरोधाभासी आलोचना कर रहे हैं, लेकिन वास्तव में यह उनकी स्वयं की पीढ़ी के पारंपरिक दृष्टिकोण को इंगित करता है।

हमारा स्वतंत्र आशावाद

अनिश्चित वित्त

एक निश्चित आशावादी भविष्य के लिए इंजीनियरों को अंतरिक्ष में आवास और पानी के नीचे शहरों और बस्तियों को डिजाइन करने की आवश्यकता बताता है, और एक अनिश्चितकालीन आशावादी भविष्य अधिक बैंकरों और वकीलों के आगमन के लिए कहता है। वित्त अनिश्चितकालीन सोच का प्रतीक है क्योंकि पैसा बनाने का यही एकमात्र तरीका है जब आपको पता नहीं होता कि धन कैसे कमाया जाए। अगर वे लॉ स्कूल नहीं जाते हैं, तो ब्राईट कॉलेज के स्नातक वॉल स्ट्रीट जाते, क्योंकि उनके पास

करियर के लिए कोई वास्तविक योजना नहीं है। और एक बार जब वे गोल्डमैन पहुंचे, तो उन्हें पता चला कि वित्त के अंदर भी, सबकुछ अनिश्चित है। यह अभी भी आशावादी है – यदि आप हारने की उम्मीद करते हैं तो आप बाजारों में नहीं खेलेंगे- लेकिन मौलिक सिद्धांत यह है कि बाजार समझ से परे है; आप कुछ विशिष्ट या वास्तविक नहीं जान सकते; एसी स्थिति में विविधीकरण बेहद महत्वपूर्ण हो जाता है।

वित्त की अनिश्चितता विचित्र हो सकती है। इस बारे में सोचें कि सफल उद्यमी अपनी कंपनी को बेचते समय क्या होता है। वे पैसे के साथ क्या करते हैं? यह वित्तीय दुनिया में, इस तरह दिखता है:

- संस्थापकों को यह पता नहीं होता की अब इसके साथ क्या करना है, इसलिए वे इसे एक बड़े बैंक को दे देते हैं।
- बैंकरों को यह नहीं पता कि इसके साथ क्या करना है, इसलिए वे इसे संस्थागत निवेशकों के पोर्टफोलियो में डाइवर्सीफाई कर फैलाते हैं।
- संस्थागत निवेशकों को पता नहीं है कि उनकी इस पूंजी के साथ क्या करना है, इसलिए वे स्टॉक के पोर्टफोलियो को डाइवर्सीफाई करते हैं।
- कंपनियां फ्री कैश फ्लो उत्पन्न करके अपनी शेयर कीमत बढ़ाने की कोशिश करती हैं। वे लाभांश जारी करते हैं या शेयर वापस खरीदते हैं और चक्र दोहराते हैं।

किसी भी समय श्रृंखला में किसी को भी पता नहीं है कि असली अर्थव्यवस्था में पैसे के साथ क्या करना है। लेकिन एक अनिश्चित दुनिया में, लोग वास्तव में असीमित विकल्प पसंद करते हैं; आप कर सकते हैं धन उससे अधिक मूल्यवान है। पैसा केवल निश्चित भविष्य ही पैसे को खत्म करने का साधन होता है, यह खुद खत्म नहीं होता।

अनिश्चित राजनीति

पहले राजनेता चुनाव के समय आधिकारिक तौर पर जनता से जुड़ते थे, लेकिन आज वे हर पल जनता के विचारों से जुड़े होते हैं। आधुनिक मतदान से राजनेताओं को अपनी छवि को पूर्ववर्ती सार्वजनिक राय से मेल खाने में सक्षम बनाता है, इसलिए अधिकांश एसा ही करते हैं। नाट सिल्वर की चुनाव भविष्यवाणियां उल्लेखनीय रूप से सटीक हैं, लेकिन यह भी उल्लेखनीय है कि अब हर चार साल में कितनी बड़ी कहानी बनती हैं। इस बारे में सांख्यिकीय भविष्यवाणियों से हम अब और अधिक प्रभावित हुए हैं कि देश अब 10 या 20 साल की तरह दिखने के बारे में दूरदर्शी भविष्यवाणियों के मुकाबले सप्ताहों में क्या सोच रहा है।

और यह सिर्फ चुनावी प्रक्रिया नहीं है- सरकार का चरित्र भी बहुत अनिश्चित हो गया है। सरकार परमाणु हथियार और चंद्र अन्वेषण जैसी समस्याओं के जटिल समाधानों का समन्वय करने में सक्षम होती थी। लेकिन आज, अनिश्चितकाल के 40 वर्षों के बाद, सरकार मुख्य रूप से बीमा करती है; बड़ी समस्याओं के समाधान चिकित्सा, सामाजिक सुरक्षा, और अन्य हस्तांतरण भुगतान कार्यक्रमों को आगे बढाती है। इसमें कोई आश्चर्य

की बात नहीं है कि 1975 से एंटाइटेलमेंट खर्च हर साल विवेकपूर्ण खर्च किया है। विवेकपूर्ण खर्च बढ़ाने के लिए हमें विशिष्ट समस्याओं को हल करने के लिए निश्चित योजनाओं की आवश्यकता होगी। लेकिन एंटाइटेलमेंट खर्च के अनिश्चित तर्क के अनुसार, चीजों को बेहतर बनाने के लिए हम ज्यादा खर्च कर रहे है।

अनिश्चितकालीन दर्शन

आप सिर्फ राजनीति में ही नहीं बल्कि राजनीतिक दार्शनिकों के विचारों के अनिश्चितकालीन दृष्टिकोण में देख सकते हैं जिनके विचार लेफ्ट और राईट दोनों तरह के ही है ।

प्राचीन दुनिया का दर्शन निराशावादी था: प्लेटो, अरिस्टोटल, एपिक्यूरस, और लुक्रिटियस सभी ने मानव क्षमता पर सख्त सीमाएं स्वीकार कीं। एकमात्र सवाल यह था कि हमारे दुखद भाग्य का सामना कैसे किया जाए। आधुनिक दार्शनिक ज्यादातर आशावादी रहे हैं। दाईं ओर हर्बर्ट स्पेंसर से केंद्र में हेगेल और बाईं ओर मार्क्स तक, 19वीं शताब्दी में प्रगति के विश्वास को साझा किया गया। इन विचारकों ने भौतिक रूप से बेहतर तरीके से मानव जीवन को बदलने के लिए भौतिक प्रगति की उम्मीद की: वे निश्चित आशावादी थे।

20 वीं शताब्दी के उत्तरार्ध में, अनिश्चितकालीन दर्शन सामने आए। दो प्रमुख राजनीतिक विचारक, जॉन रॉल्स और रॉबर्ट नोज़िक को आम तौर पर कठोर विरोधी के रूप में देखा जाता है: समानतावादी बाईं ओर, रावल निष्पक्षता और वितरण के प्रश्नों से चिंतित थे; स्वतंत्रतावादी अधिकार पर, नोज़िक ने व्यक्तिगत आजादी को अधिकतम करने पर ध्यान केंद्रित किया। वे दोनों मानते थे कि लोग शांति से एक दूसरे के साथ मिल सकते हैं, इसलिए पूर्वजों के विपरीत, वे आशावादी थे। लेकिन स्पेंसर या मार्क्स के विपरीत, रॉल्स और नोज़िक अनिश्चित आशावादी थे: उनके पास भविष्य का कोई विशिष्ट दृष्टिकोण नहीं था।

उनकी अनिश्चितता ने विभिन्न रूप थे। रावल ने “अज्ञानता के घूंघट” के साथ न्याय का सिद्धांत शुरू किया: निष्पक्ष राजनीतिक तर्क दुनिया के ज्ञान के साथ किसी के लिए असंभव माना जाता है क्योंकि यह ठोस रूप से मौजूद है। अद्वितीय लोगों और वास्तविक प्रौद्योगिकियों की हमारी वास्तविक दुनिया को बदलने की कोशिश करने के बजाय, रॉल्स ने निष्पक्षता के साथ “अंतर्निहित स्थिर” समाज के बारे में कल्पना बहुत गतिशीलता के साथ की। नोज़िक ने रॉल्स की “पैटर्न” अवधारणा का विरोध किया। नोज़िक के लिए, किसी भी स्वैच्छिक विनिमय की अनुमति दी जानी चाहिए, और कोई सामाजिक पैटर्न रखरखाव उचित ठहराने के लिए पर्याप्त नहीं हो सकता है। रॉल्स की तुलना में अच्छे समाज के बारे में उनके पास कोई ठोस विचार नहीं था: दोनों ने प्रक्रिया पर ध्यान केंद्रित किया। आज, हम बाएं उदारवादी समानतावाद और उदारवादी व्यक्तित्व के बीच मतभेदों को अतिरंजित करते हैं क्योंकि लगभग हर कोई अपना सामान्य अनिश्चित दृष्टिकोण रखता है। दर्शन, राजनीति और व्यापार में, प्रक्रिया पर

बहस भी एक बेहतर भविष्य के लिए ठोस योजना बनाने के लिए अंतहीन रूप से एक तरीका बन गया है।

अनिश्चित जीवन

हमारे पूर्वजों ने मानव जीवन को समझने और विस्तार करने की मांग की। 16 वीं शताब्दी में, खोज प्राप्तकर्ताओं ने फ्लोरिडा के जंगलों में जवान बनाने वाले फव्वारे को खोजा। फ्रांसिस बेकन ने लिखा था कि "जीवन की लम्बाई" को एक महान दवा की शाखा माना जाना चाहिए। 1660 के दशक में, रॉबर्ट बॉयल ने विज्ञान के भविष्य के लिए जवान रहने के रहस्य पर अपनी प्रसिद्ध सारणी को जनता के सामने रखा। चाहे भौगोलिक अन्वेषण या प्रयोगशाला अनुसंधान के माध्यम से, पुनर्जागरण के सर्वोत्तम काल में मृत्यु के बारे में सोचा गया था। हमने अभी तक जीवन के रहस्यों को उजागर नहीं किया है, लेकिन 19वीं शताब्दी में बीमाकर्ताओं और सांख्यिकीविदों ने सफलतापूर्वक मृत्यु के बारे में एक रहस्य प्रकट किया जो आज भी हमारी सोच को नियंत्रित करता है: उन्होंने पाया कि इसे गणितीय संभावनाओं में कैसे व्यक्त किया जाए। "जीवन सारणी" हमें किसी दिए गए वर्ष में मरने की हमारी संभावना बताती है, पिछली पीढ़ियों को कुछ नहीं पता था। हालांकि, बेहतर बीमा अनुबंधों के बदले में, हमने दीर्घायु के बारे में रहस्यों की खोज छोड़ दी है। मानव जीवनकाल की वर्तमान श्रृंखला के व्यवस्थित ज्ञान की यह सीमा प्राकृतिक प्रतीत होती है। आज हमारे समाज को दोनों विचारों से पार माना है कि मृत्यु दोनों अपरिहार्य और अनिश्चित है।

इस बीच, जीवविज्ञान के एजेंडे को आकार देने के लिए अनेक सम्भव दृष्टिकोण आ गए हैं। 19 28 में, स्कॉटिश वैज्ञानिक अलेक्जेंडर फ्लेमिंग ने पाया कि एक रहस्यमय जीवाणुरोधी कवक एक पेट्री डिश पर उगाया गया था जो वह अपनी प्रयोगशाला में रखना भूल गए थे: उसने दुर्घटनावश पेनिसिलिन की खोज की। वैज्ञानिकों ने तब से मौके की शक्ति का उपयोग करने की मांग की। आधुनिक दवा की खोज का लक्ष्य फ्लेमिंग की अलग-अलग परिस्थितियों में एक मिलियन गुना बढ़ाना है: फार्मास्यूटिकल कंपनियां सटीक दवा खोजने की उम्मीद करते हुए अनिश्चित यौगिकों के संयोजन के माध्यम से अनिश्चित रूप से खोज करती हैं।

लेकिन यह काम नहीं कर रहा है और साथ ही इसका इस्तेमाल भी नहीं किया जाता है। पिछले दो शताब्दियों में नाटकीय प्रगति के बावजूद, हाल के दशकों में बायोटेक्नोलॉजी ने निवेशकों या मरीजों की अपेक्षाओं को पूरा नहीं किया है। नई दवाओं की संख्या से अधिक सूचना प्रौद्योगिकी पहले से कहीं अधिक तेजी से बढ़ी है, आज बायोटेक के लिए बड़ा सवाल यह है कि क्या यह कभी भी इसी तरह की प्रगति करेगा।

बायोटेक स्टार्टअप अनिश्चितकालीन सोच का एक बड़ा उदाहरण हैं। शोधकर्ता उन चीजों के साथ प्रयोग करते हैं जो शरीर के सिस्टम के जसे काम करते हैं, इस बारे में निश्चित सिद्धांतों को परिष्कृत करने के बजाय उन्हीं पर काम कर सकते हैं। जीवविज्ञानी कहते हैं कि उन्हें इस तरह से काम करने की आवश्यकता है क्योंकि

आंतरिक जीवविज्ञान कठिन है। उनके अनुसार, आईटी स्टार्टअप काम करते हैं क्योंकि हमने कंप्यूटर स्वयं बनाया है और उन्हें विश्वसनीय रूप से हमारे आदेशों का पालन करने के लिए डिज़ाइन किया है। बायोटेक मुश्किल है क्योंकि हमने अपने शरीर को डिजाइन नहीं किया है, और जितना अधिक हम उनके बारे में सीखते हैं, उतना अधिक वे जटिल होते जाते हैं।

लेकिन आज यह आश्चर्य करना संभव है कि जीवविज्ञान की वास्तविक कठिनाई बायोटेक स्टार्टअप के लिए सामान्य रूप से व्यापार के लिए अनिश्चित दृष्टिकोण के लिए बहाना बन गई है। इसमें शामिल अधिकांश लोग अंततः कुछ चीजों को काम करने की उम्मीद करते हैं, लेकिन कुछ सफलता के लिए जरूरी तीव्रता के स्तर के साथ एक विशिष्ट कंपनी बनाना चाहते हैं। यह उन प्रोफेसरों के साथ होता है जो अक्सर पूर्णकालिक कर्मचारियों के बजाय पार्ट-टाइम सलाहकार बन जाते हैं-यहां तक कि अपने स्वयं के शोध से शुरू होने वाले बायोटेक स्टार्टअप के लिए भी। फिर हर कोई प्रोफेसरों के अनिश्चित दृष्टिकोण का अनुकरण करता है। स्वतंत्रतावादियों के लिए यह दावा करना आसान है कि भारी विनियमन बायोटेक को पीछे रखता है- लेकिन अनिश्चित आशावाद बायोटेक के भविष्य के लिए और भी बड़ी चुनौती पैदा कर सकता है।

अनिश्चित आशावाद भी संभव है?

हमारे अनिश्चितकालीन आशावादी निर्णय किस तरह का भविष्य बनायेंगे? यदि एक परिवार बचत कर रहा था, तो कम से कम वह बाद में खर्च करने के लिए पैसे की उम्मीद तो कर सकते थे। और यदि अमेरिकी कंपनियां निवेश कर रही हैं, तो वे भविष्य में नई संपत्ति के पुरस्कारों का फायदा उठाने की उम्मीद कर सकते हैं। लेकिन अमेरिकी परिवार लगभग कुछ भी बचा रहे हैं। और अमेरिकी कंपनियां नई परियोजनाओं में निवेश किए बिना अपनी बैलेंस शीट में ढेर सारा धन इकट्ठा कर रही हैं क्योंकि उनके पास भविष्य के लिए कोई ठोस योजना नहीं है।

भविष्य के अन्य तीन विचार काम कर सकते हैं। जब आप भविष्य में भविष्य का निर्माण करते हैं तो असीमित आशावाद काम करता है। असीमित निराशावाद निर्माण के द्वारा काम करता है जिसे किसी भी चीज की उम्मीद किए बिना कॉपी किया जा सकता है। अनिश्चित निराशावाद काम करता है क्योंकि यह आत्मनिर्भर है: यदि आप कम उम्मीदों के साथ एक स्लेकर हैं, जो की यह है. लेकिन अनिश्चित आशावाद स्वाभाविक रूप से असंभव प्रतीत होता है: अगर कोई इसके लिए योजना नहीं बनाता तो भविष्य बेहतर कैसे हो सकता है?

असल में, आधुनिक दुनिया में अधिकांश लोगों ने पहले से ही इस सवाल का जवाब सुना है: योजना के बिना प्रगति वह है जिसे हम “विकास” कहते हैं। डार्विन ने स्वयं लिखा था कि जीवन किसी भी व्यक्ति के इरादे के बिना “प्रगति” करता है। प्रत्येक जीवित चीज किसी अन्य जीव पर केवल एक अनिश्चित पुनरावृत्ति है, और सर्वोत्तम पुनरावृत्तियां

हमेशा जीतती हैं।

डार्विन का सिद्धांत त्रिलोबाइट्स और डायनासोर की उत्पत्ति को समझाता है, लेकिन क्या इसे डोमेन तक बढ़ाया जा सकता है जो बहुत दूर हैं? जैसे न्यूटनियन भौतिकी ब्लैक होल या बिग बैंग को समझा नहीं सकता है, यह स्पष्ट नहीं है कि डार्विनियन जीवविज्ञान को एक बेहतर समाज बनाने या किसी नए व्यवसाय को कैसे तैयार करना है, यह समझाना चाहिए। फिर भी हाल के वर्षों में डार्विनियन (या छद्म-डार्विनियन) रूपक व्यापार में आम हो गए हैं। पत्रकार प्रतिस्पर्धी बाजारों में कॉर्पोरेट अस्तित्व के लिए प्रतियोगी पारिस्थितिक तंत्र में शाब्दिक अस्तित्व का आकलन करते हैं। इसलिए "डिजिटल डार्विनवाद," "डॉट-कॉम डार्विनवाद," और "क्लिकवेस्ट का उत्तरजीविता" जैसे शीर्षक बन रहे है।

यहां तक कि इंजीनियरिंग संचालित सिलिकॉन घाटी में भी, इस पल के buzzwords एक "छोटा स्टार्टअप" बनाने के लिए कहते हैं जो जिसे हमेशा बदलते पर्यावरण के लिए "अनुकूलित" और "विकसित" कर सकते हैं। उद्यमियों को बताया जाएगा कि कुछ भी पहले से ही ज्ञात नहीं किया जा सकता है: हमें यह जानना चाहिए कि ग्राहक क्या चाहते हैं, वे "न्यूनतम व्यवहार्य उत्पाद" से अधिक कुछ नहीं बनाते हैं और सफलता के लिए अपना रास्ता फिर से शुरू करते हैं।

लेकिन छोटी शुरुआत एक कार्यप्रणाली है, लक्ष्य नहीं। पहले से मौजूद चीजों में छोटे बदलाव करना आपको स्थानीय अधिकतम तक ले जा सकता है, लेकिन यह आपको वैश्विक अधिकतम खोजने में मदद नहीं करेगा। आप एक ऐप का सबसे अच्छा संस्करण बना सकते हैं जो लोगों को अपने आईफोन से टॉयलेट पेपर ऑर्डर करने देता है। लेकिन एक बोल्ड प्लान के बिना पुनरावृत्ति आपको 0 से 1 तक नहीं ले जाएगा। एक कंपनी अनिश्चितकालीन आशावादी के लिए सबसे अजीब जगह है: आपको ऐसा करने की योजना के बिना अपने व्यवसाय को सफल होने की उम्मीद क्यों करनी चाहिए? डार्विनवाद अन्य संदर्भों में एक अच्छा सिद्धांत हो सकता है, लेकिन स्टार्टअप में, बुद्धिमान डिज़ाइन सबसे अच्छा काम करता है।

डिजाइन की वापसी

इस मौके पर डिजाइन को प्राथमिकता देने का क्या अर्थ होगा? आज, "अच्छी डिजाइन" एक सौंदर्य अनिवार्यता है, यह सच है कि हर महान उद्यमी पहले और सबसे पहले एक डिजाइनर है। कोई भी जिसने iDevice या MacBook देखा है, उसने दृश्य और अनुभवी पूर्णता के साथ स्टीव जॉब्स के जुनून का नतीजा महसूस किया है। लेकिन नौकरियों से सीखने के लिए सबसे महत्वपूर्ण सबक सौंदर्यशास्त्र से कोई लेना देना नहीं है। डिजाइन की गई सबसे बड़ी बात उसका व्यवसाय था। ऐप्पल ने नए उत्पादों को बनाने और प्रभावी ढंग से वितरित करने के लिए निश्चित बहु-वर्षीय योजनाओं की कल्पना की और उन्हें लागू किया। "न्यूनतम व्यवहार्य उत्पादों" को भूल जाओ – जब से उन्होंने 1976 में ऐप्पल शुरू किया, जॉब्स ने देखा कि आप सावधानीपूर्वक योजना के

माध्यम से दुनिया को बदल सकते हैं, न कि फोकस समूह प्रतिक्रिया को सुनकर या दूसरों की सफलताओं की नकल बनाकर।

लंबी अवधि की योजना अक्सर हमारी अनिश्चितकालीन अल्पकालिक दुनिया द्वारा कम मूल्यांकन की जाती है। जब पहला आईपॉड अक्टूबर 2001 में जारी किया गया था, तो उद्योग विश्लेषकों के द्वारा "मैकिंतोश को उपयोगकर्ताओं के लिए एक अच्छी सुविधा" से अधिक नहीं देखा जा सकता था, जो दुनिया के बाकी हिस्सों में "कोई फर्क नहीं डालेगा"। जॉब्स ने आईपॉड को पोर्टेबल पोस्ट-पीसी उपकरणों की एक नई पीढ़ी की योजना बनाई, लेकिन अधिकांश लोगों के लिए यह रहस्य अदृश्य था।

योजना की शक्ति निजी कंपनियों के मूल्यांकन की कठिनाई बताती है। जब एक बड़ी कंपनी सफल स्टार्टअप हासिल करने का प्रस्ताव देती है, तो यह लगभग हमेशा बहुत अधिक या बहुत कम प्रदान करती है: संस्थापक केवल तब बेचते हैं जब उनके पास कंपनी के लिए कोई ठोस दृष्टिकोण नहीं होता है, इस मामले में अधिग्रहणकर्ता शायद अधिक भुगतान करता है; मजबूत योजनाओं के साथ निश्चित संस्थापक बेचते नहीं हैं, जिसका मतलब है कि प्रस्ताव पर्याप्त नहीं था। जब याहू! जुलाई 2006 में $ 1 बिलियन डॉलर में फेसबुक को खरीदने की पेशकश की, तब मैंने सोचा कि हमें कम से कम इस पर विचार करना चाहिए। लेकिन मार्क जुकरबर्ग बोर्ड की बैठक में चले गए और घोषणा की: "ठीक है, दोस्तों, यह सिर्फ एक औपचारिकता है, इसे 10 मिनट से अधिक समय नहीं लेना चाहिए। हम स्पष्ट रूप से इसे बेचने नहीं जा रहे हैं। "मार्क ने देखा कि वह कंपनी को कहां ले जा सकता है। लेकिन याहू एसा नहीं कर पाया. एक अच्छी निश्चित योजना वाले व्यवसाय को हमेशा ऐसी दुनिया में कम आँका जाता है जहां लोग भविष्य को अनिश्चित रूप में देखते हैं।

आप एक लौटरी टिकेट नहीं हैं

हमें एक निश्चित भविष्य में अपना रास्ता खोजना है, और पश्चिमी दुनिया को ऐसा करने के लिए सांस्कृतिक क्रांति से कम कुछ भी नहीं चाहिए।

कहा से शुरुवात करे? जॉन रॉल्स को दर्शन विभागों में विस्थापित होने की आवश्यकता होगी। मैल्कम ग्लेडवेल को अपने सिद्धांतों को बदलने के लिए राजी किया जाना चाहिए। और राजनेताओं को राजनीति से प्रेरित किया जाना है। लेकिन चाहे हमारे राजनेता कुछ भी कहते रहें, दर्शन के प्रोफेसरों और ग्लेडवेल दुनिया को अपने तरीके से प्रस्तुत करते हैं। उन भीड़ वाले क्षेत्रों में बदलाव करना बेहद मुश्किल है जहाँ अच्छे इरादों के साथ मस्तिष्क काम कर रहे है।

एक स्टार्टअप न की केवल आपके जीवन के बारे में बल्कि यह इस दुनिया के छोटे से हिस्से के रूप में सबसे बड़ा प्रयास है जिस पर आप निश्चित निपुणता प्राप्त कर सकते हैं। यह संभावना के अन्यायपूर्ण अत्याचार को खारिज करके शुरू होता है। बस आप एक लॉटरी टिकट मात्र नहीं हैं।

अध्याय 7- पैसे का पीछा करें

पैसा पैसा बनाता है। “जिसके पास है उसे और अधिक दिया जाएगा, और जिसके पास कम है उससे लिया जाएगा”(मैथ्यू 25:29)।

अल्बर्ट आइंस्टीन ने वही देखा जब उन्होंने कहा कि चक्रवर्धी ब्याज “दुनिया का आठवां आश्चर्य”, ” सबसे बड़ी गणितीय खोज” या यहां तक कह सकते है कि यह “ब्रह्मांड में सबसे शक्तिशाली शक्ति” है।

आप जिस भी परिभाषा को पसंद करते हों, आप इस संदेश को नजरअंदाज नहीं कर सकते: घातीय वृद्धि को कभी कम मत समझें। असल में, इस बात का कोई सबूत नहीं है कि आइंस्टीन ने इन उद्धारणों में से किसी को कहा हो ये सभी अप्रासंगिक हैं। लेकिन यह गलतफहमी संदेश को मजबूत करती है: जीवन भर की प्रतिभा के मूलधन का निवेश करने के बाद, आइंस्टीन ने उन चीजों के लिए श्रेय प्राप्त करके कब्र में जाने तक ब्याज कमाना जारी रखा है।

ज्यादातर बातें भुला दी जाती हैं। दूसरी और, आइंस्टीन और शेक्सपियर जैसे कुछ चुनिंदा लोगों को लगातार संदर्भित किया जाता है और उनको हमेशा याद किया जाता है। हमें आश्चर्यचकित नहीं होना चाहिए, क्योंकि अल्पसंख्यक अक्सर असमान परिणाम प्राप्त करते हैं। 1906 में, अर्थशास्त्री विल्फ्रेडो पारेतो ने पाया कि “पेरेटो सिद्धांत” या कहें 80-20 नियम, जब उन्होंने देखा कि इटली में 20% लोगों के पास 80% भूमि का स्वामित्व है- उन्होंने प्राकृतिक रूप में एक एसी घटना देखी की उनके बगीचे की 20% जगह पर बोई गयी मटर से 80% उत्पादन किया। यह असाधारण रूप से स्टार्क पैटर्न है, जिसमें एक छोटे से बीज से सभी बाधाओं को पार करते हुए पौधे बाहर निकलते हैं, जो हमें प्राकृतिक और सामाजिक दुनिया में हर जगह दिखते हैं। सबसे विनाशकारी भूकंप संयुक्त रूप से सभी छोटे भूकंपों की तुलना में कई गुना अधिक शक्तिशाली होता हैं। सबसे बड़े शहरों ने भी छोटे छोटे शहरों को एक साथ रखा है। और इसी तरह मोनोपली व्यवसाय भी लाखों अविभाजित प्रतियोगियों की तुलना में अधिक मूल्यवान होते हैं। आइंस्टीन ने कहा या नहीं कहा, लेकिन इसे शक्तिशाली नियम इसलिए नाम दिया गया क्योंकि घातीय समीकरण असमान वितरण का वर्णन करते हैं-ब्रह्मांड का नियम है। यह हमारे आस-पास पूरी तरह से परिभाषित है कि हम आमतौर पर इसे नहीं देखते हैं। यह अध्याय हमें सिखाता है कि जब आप पैसे का पालन करते हैं तो शक्ति का नियम कैसे दिखाई देता है: वेंचर पूंजी में, जहां निवेशक प्रारंभिक चरण की कंपनियों में घातीय वृद्धि से लाभ उठाने का प्रयास करते हैं, कुछ कंपनियां अन्य सभी की तुलना में तेजी से अधिक मूल्य प्राप्त करती हैं। ज्यादातर व्यवसायों को वेंचर पूंजी से निपटने की ज़रूरत नहीं होती है, लेकिन सभी को वास्तव में एक बात पता होना चाहिए कि वेंचर पूंजीपति भी इसे समझने के लिए संघर्ष करते हैं: हम एक सामान्य दुनिया में नहीं रहते

बल्कि एक शक्ति के कानून के अंतर्गत रहते हैं।

वेंचर कैपिटल का पॉवर

वेंचर कैपिटलिस्ट्स प्रारंभिक चरण की कंपनियों को वादा करने से पहचान, निधि और लाभ का लक्ष्य रखते है। वे इंस्टीट्युशन और अमीर लोगों से धन जुटाते है, और इसे एक फंड में पूल करते हैं, और प्रौद्योगिकी कंपनियों में निवेश करते हैं, उनका मानना है कि इससे वे अधिक मूल्यवान बन जाएंगे। यदि वे इससे बाहर निकलते हैं, तो वे रिटर्न पर लगभग 20% कटौती करते हैं। एक वेंचर फण्ड तभी पैसा बनाता है जब उसके पोर्टफोलियो में कंपनियां अधिक मूल्यवान हो जाए या सार्वजनिक हो जाती हैं या बड़ी कंपनियों द्वारा खरीदी जाती हैं। वेंचर फंडों की आम तौर पर 10 साल की उम्र होती है क्योंकि सफल कंपनियों के बढ़ने और “बाहर निकलने” के लिए समय लगता है। लेकिन अधिकांश वेंचर-समर्थित कंपनियां आईपीओ नहीं लाती या अधिग्रहित नहीं होती हैं; लेकिन सबसे असफल वो रहती है जो आमतौर पर शुरू होने के तुरंत बाद इसे शुरू करती है। इन शुरुआती असफलताओं के कारण, एक वेंचर फण्ड आम तौर पर पहले ही पैसे खो देता है। वीसी उम्मीद करते हैं कि सफल पोर्टफोलियो कंपनियां अपने घातीय विकास दर को प्रभावित करने और स्केल करने शुरू होने पर फंड के मूल्य को नाटकीय रूप से कुछ वर्षों के समय में बढा देगी। बड़ा सवाल यह है कि यह अधिग्रहण कब होगा। अधिकांश के लिए, जवाब कभी नहीं होता है। अधिकांश स्टार्टअप विफल हो जाते हैं, और अधिकांश फंड उनके साथ ही विफल हो जाते हैं। प्रत्येक वीसी जानता है कि उनका काम उन कंपनियों को ढूंढना है जो सफल होंगी। हालांकि, अनुभवी निवेशक भी इस घटना को केवल सतही समझते हैं। वे जानते हैं कि कंपनियां अलग हैं, लेकिन वे अंतर को कम समझते हैं।

गलती यह उम्मीद करने में है कि वेंचर रिटर्न सामान्य रूप से वितरित किया जाएगा: यानी, बुरी कंपनियां असफल हो जाएंगी, मध्यम लोग फ्लैट रहेंगे, और अच्छे लोग 2 गुना या 4 गुना रिटर्न पायेंगे । इस ब्लेंड पैटर्न को मानते हुए, निवेशक एक विविध पोर्टफोलियो इकट्ठा करते हैं और उम्मीद करते हैं कि वे विजेता रहेंगे।

लेकिन यह “प्रार्थना” दृष्टिकोण आमतौर पर पूरे पोर्टफोलियो बिना किसी हिट के फ्लॉप कर देता है। ऐसा इसलिए है क्योंकि वेंचर रिटर्न समग्र वितरण का पालन नहीं करते हैं। इसके बजाय, वे एक पावर लॉ का पालन करते हैं: कुछ छोटी कंपनियों ने मूल रूप से सभी से बेहतर प्रदर्शन किया। यदि आप बहुत कम कंपनियों की एकल-मनोदशा की खोज के बजाय, विविधीकरण पर ध्यान केंद्रित करते हैं जो अत्यधिक मूल्यवान हो सकते हैं, तो आप उन दुर्लभ कंपनियों को पहली जगह पर रखेंगे।

फाउंडर्स फंड में हमारे परिणाम इस स्केव पैटर्न को चित्रित करते हैं: फेसबुक, 2005 के फंड में सबसे अच्छा निवेश था, यह अकेला अन्य सभी संयुक्त पोर्टफोलियो की तुलना में अधिक लाभदायक रहा। दूसरा सबसे अच्छा निवेश Palantir, फेसबुक को छोड़ दूसरे निवेशों के योग से अधिक रिटर्न के साथ कमाई की। यह पैटर्न असामान्य नहीं है: हम

इसे अपने सभी अन्य फंडों में भी देखते हैं। वेंचर पूंजी में सबसे बड़ा रहस्य यह है कि सफल फंड में सबसे अच्छा निवेश संयुक्त फंड के पूरे शेष के बराबर या बेहतर प्रदर्शन करता है।

यह वीसी के लिए दो बहुत अजीब नियमों का तात्पर्य है। सबसे पहले, केवल उन कंपनियों में निवेश करें जिनके पास पूरे फंड के मूल्य को वापस करने की क्षमता है। यह एक डरावना नियम है, क्योंकि यह संभावित निवेश के विशाल बहुमत को समाप्त करता है। यही नियम संख्या दो हो जाती है: क्योंकि नियम संख्या एक इतनी प्रतिबंधित है, कोई अन्य नियम नहीं हो सकता है।

गौर करें कि जब आप पहले नियम को तोड़ते हैं तो क्या होता है। एंड्रैसेन होरोविट्ज़ ने 2010 में इंस्टाग्राम में $ 250,000 डॉलर का निवेश किया। जब फेसबुक ने दो साल बाद $ 1 बिलियन डॉलर से इंस्टाग्राम को खरीदा, तो एंड्रैसेन ने 78 मिलियन डॉलर की कमाई की- एक साल में 292 गुणा ज्यादा रिटर्न। यह एक असाधारण वापसी है, जो वैली के सर्वश्रेष्ठ फर्म की प्रतिष्ठा को उपयुक्त बनाती है। लेकिन एक अजीब तरीके से यह लगभग पर्याप्त नहीं है, क्योंकि एंड्रेसेन होरोविट्ज़ के पास $ 1.5 बिलियन डॉलर का फंड है: अगर उन्होंने केवल $ 250,000 डॉलर के चेक लिखे हैं, तो उन्हें भी कमाने के लिए 19 इंस्टाग्राम ढूंढना होगा। यही कारण है कि निवेशक आम तौर पर वित्त पोषण की किसी भी कंपनी में बहुत अधिक धन डालते हैं। वीसी को उन कंपनियों से केवल मुट्ठी भर मिलना चाहिए जो सफलतापूर्वक 0 से 1 तक चले जाएंगे और फिर उन्हें हर संसाधन के साथ वापस ले लेंगे।

बेशक, कोई भी निश्चित रूप से पता नहीं कर सकता कि कौन सी कंपनियां सफल होंगी, इसलिए सर्वश्रेष्ठ वीसी फर्मों के पास “पोर्टफोलियो” भी है। हालांकि, एक अच्छे वेंचर पोर्टफोलियो में प्रत्येक कंपनी के पास बड़े स्तर पर सफल होने की क्षमता होनी चाहिए। संस्थापक फंड में, हम एक फंड में पांच से सात कंपनियों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, जिनमें से प्रत्येक को लगता है कि यह अपने अद्वितीय मौलिक सिद्धांतों के आधार पर मल्टीबिलियन डॉलर का व्यवसाय बन सकता है। जब भी आप एक व्यापार के पदार्थ से वित्तीय सवाल पर जाते हैं कि यह एक विविध हेजिंग रणनीति में फिट बैठता है या नहीं, वेंचर निवेश लॉटरी टिकट खरीदने की तरह दिखता है। और एक बार जब आप सोचते हैं कि आप लॉटरी खेल रहे हैं, तो आप पहले ही मनोवैज्ञानिक रूप से हारने के लिए तैयार हैं।

क्यों लोग शक्ति के कानून को अनदेखा करते हैं

सभी लोगों का पेशेवर वीसी क्यों शक्ति के कानून को देखने में विफल रहेगा? एक बात के लिए, यह समय के साथ ही स्पष्ट हो जाता है, और यहां तक कि प्रौद्योगिकी निवेशक भी वर्तमान में रहते हैं। 10 कंपनियों में एकाधिकार बनने की क्षमता के साथ एक फर्म पहले से ही असामान्य रूप से अनुशासित पोर्टफोलियो में निवेश की कल्पना करें। घातीय वृद्धि से पहले ये कंपनियां बहुत समान दिखाई देती है ।

अगले कुछ वर्षों में, कुछ कंपनियां असफल हो जाएंगी जबकि अन्य सफल होने लगेंगी; मूल्यांकन अलग हो जाएंगे, लेकिन घातीय वृद्धि और रैखिक विकास के बीच का अंतर अस्पष्ट होगा।

हालांकि, 10 वर्षों के बाद, पोर्टफोलियो विजेताओं और हारने वालों के बीच विभाजित नहीं किया जाएगा; इसे एक प्रमुख निवेश और बाकी सब के बीच विभाजित किया जाएगा।

लेकिन कोई फर्क नहीं पड़ता कि सत्ता-कानून के अंतिम परिणाम कितने स्पष्ट हैं, यह दैनिक अनुभव को प्रतिबिंबित नहीं करता है। चूंकि निवेशक अपना अधिकांश समय नए निवेश करने में व कंपनियों के शुरूआती चरणों में भाग लेते हैं, इसलिए जिन कंपनियों के साथ वे काम करते हैं, वे औसत होती हैं। निवेशकों और उद्यमियों को हर दिन समझने वाले अधिकांश मतभेद सफलता के सापेक्ष स्तरों के बीच होते हैं, न कि घातीय प्रभुत्व और विफलता के बीच। और चूंकि कोई भी निवेश पर छोड़ना नहीं चाहता है, इसलिए वीसी आमतौर पर सबसे अधिक समस्याग्रस्त कंपनियों पर अधिक समय बिताते हैं क्योकि सटीक रूप से सफल होने की इन्हीं की संभावना होती है।

यदि तेजी से बढ़ते स्टार्टअप में विशेषज्ञता रखने वाले निवेशक भी शक्ति के नियम को याद करते हैं, तो यह आश्चर्य की बात नहीं है कि ज्यादातर लोग इसे याद करते हैं। पावर लॉ डिस्ट्रीब्यूशन इतना बड़ा है कि वे सादे दृष्टि में छिपाते हैं। उदाहरण के लिए, जब सिलिकॉन वैली के बाहर ज्यादातर लोग वेंचर पूंजी के बारे में सोचते हैं, वे केवल एबीसी के शार्क टैंक की तरह छोटे दिखते है। आखिरकार, यू.एस. में प्रत्येक वर्ष 1% से कम नए व्यवसाय शुरू हुए, वेंचर वित्त पोषण प्राप्त हुआ, और वीसी को कुल निवाश खाता GDP का 0.2% प्राप्त हुआ। लेकिन उन निवेशों के परिणाम असमान रूप से पूरी अर्थव्यवस्था को प्रेरित करते हैं। वेंचर-समर्थित सभी निजी क्षेत्र की कंपनियां 11% नौकरियों को जन्म देती हैं। वे जीडीपी के आश्चर्यजनक 21% के बराबर वार्षिक राजस्व उत्पन्न करते हैं। दरअसल, दर्जनों सबसे बड़ी तकनीकी कंपनियां वेंचर समर्थित थीं। साथ में एनी सभी तकनिकी कंपनियों की तुलना में उन 12 कंपनियों का मूल्य $ 2 ट्रिलियन डॉलर से ज्यादा था।

शक्ति के नियमों का कैसे उपयोग करें

निवेश कानून निवेशकों के लिए ही नहीं बल्कि, सभी के लिए महत्वपूर्ण है क्योंकि हर कोई एक निवेशक है। एक उद्यमी स्टार्टअप पर अपना समय बिताकर एक बड़ा निवेश करता है। इसलिए प्रत्येक उद्यमी को इस बारे में सोचना चाहिए कि क्या उसकी कंपनी सफल होने जा रही है और ज्यादा मूल्यवान हो रही है। प्रत्येक व्यक्ति अनिवार्य रूप से एक निवेशक भी है। जब आप एक करियर चुनते हैं, तो आप अपने विश्वास पर कार्य करते हैं कि आप जिस प्रकार के काम करते हैं वह अब से दशकों तक मूल्यवान बने रहेंगे।

भविष्य के मूल्य के सवाल का सबसे आम जवाब एक विविध पोर्टफोलियो है: “अपने सभी अंडों को एक टोकरी में न रखें,” सभी को बताया गया है। जैसा कि हमने कहा,

यहां तक कि सबसे अच्छे वेंचर निवेशकों के पास पोर्टफोलियो भी है, लेकिन जो निवेशक शक्ति के कानून को समझते हैं, वे उतना ही कम निवेश करते हैं। इसके विपरीत लोक ज्ञान और वित्तीय शिक्षा दोनों द्वारा स्वीकार किये गए पोर्टफोलियो की तरह, विविधता के स्रोत के रूप में सट्टेबाजी को शक्ति मानते हैं।

लेकिन जीवन एक पोर्टफोलियो नहीं है: स्टार्टअप संस्थापक के लिए व, और किसी भी व्यक्ति के लिए भी नहीं। एक उद्यमी खुद को “विविधता” नहीं दे सकता: आप एक ही समय में दर्जनों कंपनियों को नहीं चला सकते हैं और फिर उम्मीद करते हैं कि वे अच्छी तरह से काम करेंगी। कम स्पष्ट लेकिन यह उतना ही महत्वपूर्ण, की एक व्यक्ति अपने जीवन को इतनी विविधता नहीं दे सकता की वह दर्जनों कंपनियों को एक साथ समान रूप से चला सके।

हमारे स्कूल इसके विपरीत सिखाते हैं: एक प्रकार के होमोजेनाइज्ड, जेनेरिक ज्ञान। अमेरिकी स्कूल प्रणाली से गुज़रने वाले हर कोई पावर लॉ नियमों में सोचना नहीं सीखता है। हर हाईस्कूल के विषय की अवधि 45 मिनट ही होती है। प्रत्येक छात्र एक समान गति से आगे बढ़ता है। कॉलेज में, मॉडल छात्रों ने विदेशी और मामूली कौशल को अपने जूनून से जोड़कर डिजाइन करते है। प्रत्येक विश्वविद्यालय “उत्कृष्टता” में विश्वास करता है, और ज्ञान के के अनुसार क्रमबद्ध कैटलॉग को डिज़ाइन किया गया है “इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि आप क्या करते हैं, जब तक आप इसे अच्छी तरह से पूरा करते हैं।” तब यह पता चलता है की यह तो पूरी तरह से गलत था। आपको कुछ ऐसा करने पर ध्यान देना चाहिए जो आप कर रहे हैं, लेकिन इससे पहले आपको इस बारे में सोचना चाहिए कि भविष्य में यह मूल्यवान होगा या नहीं।

स्टार्टअप दुनिया के लिए, इसका मतलब है कि आपको अपनी खुद की कंपनी शुरू नहीं करनी चाहिए, भले ही आप असाधारण रूप से प्रतिभाशाली हों। यदि कुछ भी है, तो बहुत से लोग आज अपनी कंपनियों को शुरू कर रहे हैं। जो लोग सत्ता कानून को समझते हैं, वे एक नए उद्यम की स्थापना के समय दूसरों से अधिक संकोच करेंगे: वे जानते हैं कि तेजी से बढ़ते समय वे सबसे अच्छी कंपनी में शामिल होने से कितने सफल हो सकते हैं। पॉवर लॉ का मतलब है कि कंपनियों के बीच मतभेद कंपनियों के अंदर भूमिकाओं में मतभेदों को दूर करेंगे। यदि आप पूरी तरह से अपने वेंचर को फण्ड देते हैं, तो आपके पास 100% इक्विटी हो सकती है, लेकिन यदि यह विफल हो जाती है तो आपके पास 100% कुछ भी नहीं होगा। इसके विपरीत, 0.01% Google का स्वामित्व, अविश्वसनीय रूप से मूल्यवान है।

यदि आप अपनी खुद की कंपनी शुरू करते हैं, तो आपको इसे संचालित करने के लिए पॉवर लॉ को याद रखना चाहिए। सबसे महत्वपूर्ण चीजें एकवचन हैं: जैसा कि हमने अध्याय 5 में चर्चा की थी, एक बाजार शायद अन्य सभी की तुलना में बेहतर होगा। एक वितरण रणनीति आम तौर पर अन्य सभी पर हावी होती है-इसके लिए अध्याय 11. देखें। समय और निर्णय लेने की क्षमता को सत्ता कानून का पालन करना पड़ता है , और कुछ दूसरों के मुकाबले बहुत अधिक होते हैं- अध्याय 9। हालांकि, आप ऐसी दुनिया पर भरोसा नहीं कर सकते जो आपके लिए अपने फैसलों को सटीक रूप से फ्रेम करने के

लिए पॉवर लॉ से इनकार कर दे, इसलिए सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि यह शायद ही कभी स्पष्ट होगा। यह भी गुप्त हो सकता है। लेकिन पॉवर लॉ की दुनिया में, आप कड़ी मेहनत नहीं कर सकते क्योंकि न जाने आपके कार्य कहाँ पर फिट बैठेंगे।

अध्याय 8- रहस्य

आज के सबसे प्रसिद्ध और परिचित विचार कभी न कभी अज्ञात थे। जैसे त्रिकोण के गणितीय संबंध खोजने से पहले असंख्य सालों तक अज्ञात ही थे। पाइथागोरस को इसे खोजने के लिए कड़ी मेहनत करनी पड़ी। यदि आप पाइथागोरस की नई खोज को जानने में इच्छा रखते है, तो आपको उनके पंथ में शामिल होना, इसे जानने का सबसे अच्छा तरीका है। आज, उनकी गणितीय खोज इतनी सामान्य हो गयी है की इसे हम मिडिल स्कूल के शिक्षार्थियों को सिखाते हैं। एक पारंपरिक सत्य महत्वपूर्ण हो सकता है- उदाहरण के लिए, प्राथमिक गणित सीखना आवश्यक है- लेकिन यह आपको आयाम नहीं देता है। यह कोई रहस्य नहीं है।

हमारे विरोधाभासी प्रश्न को याद रखें: “क्या आप कोई ऐसा महत्वपूर्ण सत्य जानते है जिससे बहुत कम लोग सहमत हों?” यदि हम पहले से ही जिसमें हम रहते है उस प्राकृतिक दुनिया को समझते, पहले से ही इसमें विद्यमान पारंपरिक विचारों को समझ चुके होते, और यदि यह सब कुछ पहले ही हो चुका होता – तो यहाँ कोई अच्छा जवाब नहीं होता। अगर दुनियां में भविष्य के रहस्य मौजूद न होते, तो हमारे विरोधाभासी विचारों के कोई मायने ही नहीं होते।

बेशक, ऐसी कई चीजें हैं जिन्हें हम आज तक समझ नहीं पाए, लेकिन उनमें से शायद कुछ चीजों को समझना असंभव हो सकता हैं, जिन्हें हम रहस्यों के रहस्य कह सकते है। उदाहरण के लिए, स्ट्रिंग सिद्धांत – ब्रह्मांड की भौतिकी का वर्णन करता है, “स्ट्रिंग” नामक एक-आयामी वस्तु को हिलाने के मामले में। क्या स्ट्रिंग सिद्धांत सत्य है? आप वास्तव में इसका परीक्षण करने के लिए प्रयोगों नहीं कर सकते हैं। बहुत कम लोग, यदि कोई हो, तो कभी भी इसके सभी प्रभावों को हो सकता है समझ सके। क्या यह मुश्किल है? या यह एक असंभव रहस्य है? अंतर मायने रखता है। आप मुश्किल चीजें प्राप्त कर सकते हैं, लेकिन असंभव को नहीं।

हमारे विरोधाभासी प्रश्न के व्यावसायिक संस्करण को याद करें: कोई मूल्यवान कंपनी कोई इमारत क्यों नहीं बना रही है? हर सही उत्तर एक जरूरी रहस्य है: कुछ महत्वपूर्ण है और कुछ अज्ञात, कुछ करना मुश्किल है लेकिन करने योग्य भी है। अगर दुनिया में कई रहस्य शेष हैं, तो शायद कई विश्वव्यापी कंपनियां शुरू होने वाली हैं। यह अध्याय आपको रहस्यों के बारे में सोचने और उन्हें ढूंढने में आपकी मदद करेगा।

लोग रहस्यों को क्यों नहीं देख रहे हैं?

अधिकांश लोग एसे व्यवहार करते है मानो खोजने के लिए कोई रहस्य ही नहीं बचा है।

इस विचार का एक चरम प्रतिनिधि टेड कासिन्स्की है, जिसे कुख्यात रूप से अनाबोम्बर कहा जाता है। कासिन्स्की ने हार्वर्ड में 16 वर्ष की उम्र में दाखिला लिया। वह गणित में पीएचडी करने के लिए चला गया और यूसी बर्कले में प्रोफेसर बन गया। उसने 17 साल की उम्र में ही प्रोफेसरों, तकनीशियनों और व्यापारियों के खिलाफ पाइप बमों के द्वारा एक आतंकवादी अभियान छेड़ा हुआ था।

1995 के उत्तरार्ध तक अधिकारियों को पता नहीं था कि Unabomber कौन था या कहाँ था। इसका सबसे बड़ा संकेत तब मिला जब उसने 35,000 शब्दों का घोषणापत्र लिखा था और गुमनाम रूप से प्रेस को मेल किया था। एफबीआई ने उम्मीद करते हुए इसे प्रकाशित करने के लिए कुछ प्रमुख समाचार पत्रों से इसे छपने के लिए कहा। यह काम कर गया: कासिन्स्की के भाई ने उसकी लिखने की शैली को पहचान लिया और उसे बदल दिया।

आप उम्मीद कर सकते हैं कि लेखन शैली ने पागलपन के स्पष्ट संकेत दिखाए हैं, लेकिन घोषणापत्र बेहद कमजोर था। कासिन्स्की ने दावा किया कि ख़ुशी के लिए, प्रत्येक व्यक्ति को "ऐसे लक्ष्यों की आवश्यकता होती है, जिनके लिए प्रयास की आवश्यकता होती है, और कम से कम अपने कुछ लक्ष्यों को प्राप्त करने में सफल होने की आवश्यकता होती है।" उसने मानव लक्ष्यों को तीन समूहों में विभाजित किया:

1. लक्ष्य जो न्यूनतम प्रयास से पूर्ण हो सकते हैं;
2. लक्ष्य जो गंभीर प्रयास से पूर्ण हो सकते हैं; तथा
3. लक्ष्य जो पूर्ण नहीं हो सकते हैं, इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि कोई कितना प्रयास करता है।

यह आसान, कठिन और असंभव की आत्म-चेतना है। कासिन्स्की ने तर्क दिया कि आधुनिक लोग उदास इसलिए हैं क्योंकि पूरी दुनिया की कठोर समस्याएं हल हो चुकी हैं। आसान या असंभव इसमें से क्या करना बाकी है, और इन कार्यों का पीछा करना बेहद असंतोषजनक है। आप क्या कर सकते हैं, यहां तक कि जिसे एक बच्चा भी कर सकता है; आप क्या नहीं कर सकते, यहां तक कि जिसे आइंस्टीन भी नहीं कर सका। कासिन्स्की का विचार मौजूदा संस्थानों को नष्ट करना, सभी तकनीकों से छुटकारा पाने, और लोगों को शुरू करने और कड़ी समस्याओं पर काम करने देना था।

कासिन्स्की के तरीके क्रेजी थे, लेकिन तकनीक में अविश्वास की हानि हमारे चारों तरफ है। शहरी कल्चर के चिन्हों के खुलेपन पर विचार करें: ब्लैक एंड वाइट फोटोग्राफी, हैंडलबार मूंछें, और विनाइल रिकॉर्ड प्लेयर आदि के समय में वापस पहुँच जाते अगर लोग भविष्य के बारे में आशावादी न होते। यदि करने योग्य सब कुछ हो चूका हो, तो आपको इन उपलब्धियों के लिए जलन महसूस हो सकती हैं।

केवल आतंकवादि और हिप्स्टर ही नहीं बल्कि सभी कट्टरपंथी भी इसी तरह सोचते हैं। उदाहरण के लिए धार्मिक कट्टरपंथ,, कठिन प्रश्नों के लिए मध्य मार्ग की अनुमति नहीं देता : इसमें कुछ ऐसे आसान सत्य हैं जिनसे बच्चों के चकित होने की उम्मीद है, जैसे

भगवान के रहस्य हैं, जिन्हें समझाया नहीं जा सकता। सत्य कठोर है लेकिन पाखंडी झूठ बोलते है। पर्यावरणवाद के आधुनिक धर्म में, आसान सत्य यह है कि हमें पर्यावरण की रक्षा करनी चाहिए। इसके अलावा, प्रकृति मां सर्वश्रेष्ठ है, और इसके सवाल भी नहीं है। निस्वार्थ भाव से सभी इसकी पूजा करते हैं। चीजों का मूल्य बाजार द्वारा निर्धारित किया जाता है। यहां तक कि एक बच्चा भी स्टॉक प्राइस देख सकता है। लेकिन क्या वह उन कीमतों को समझ सकता है. बाजार इससे कहीं ज्यादा बड़ा है.

हमारा समाज इस पर इतना विश्वास क्यों करता है कि अब कोई रहस्य बचा ही नहीं है? हम भूगोल के बारे में कह सकते है कि मानचित्र पर अब कोई रिक्त स्थान नहीं बचा है। यदि आप 18 वीं शताब्दी में बड़े हुए होते, तो वहां पर अभी भी खाली स्थान होते। विदेशी साहसिक यात्राओं की कहानियों को सुनने के बाद, आप स्वयं एक खोजकर्ता बन सकते थे। यह शायद 19वीं और 20 वीं सदी की शुरुआत में सच था; इसके के बाद नेशनल ज्योग्राफिक की फोटोग्राफी ने हर पश्चिमी को दिखाया कि पृथ्वी पर सबसे अधिक विदेशी, स्वतंत्र स्थान भी हैं। आज, खोजकर्ता ज्यादातर इतिहास किताबों और बच्चों की कहानियों में पाए जाते हैं। माता-पिता उम्मीद नहीं करते कि उनके बच्चे समुद्री डाकू या सुल्तान बनने की बजाए खोजकर्ता बनें। शायद आज भी दर्जनों जनजातियां अमेज़ॅन के गहरे जंगलों में निवास करती है और हम जानते हैं कि महासागरों की गहराई में एक आखिरी सांसारिक सीमा भी है। लेकिन अज्ञात पहले से कम आसान लगता है।

प्राकृतिक तथ्य के साथ-साथ भौतिक सीमाएं घट गई हैं, चार सामाजिक रुझानों ने रहस्यों में विश्वास को खत्म करने की साजिश रची है।

सबसे पहले वृद्धिशीलता यानि **“incrementalism”** है। शुरुआती उम्र से ही, हमें सिखाया जाता है कि चीजों को करने का सही तरीका एक छोटा कदम दर कदम आगे बढ़ना है। यदि आप परीक्षा में शामिल नहीं होते है, तो आपको कुछ सीखने और पूरा करने के पर, कोई क्रेडिट या प्रमाण-पत्र प्राप्त नहीं होगा। लेकिन इसके विपरीत यह सब करने पर, आपको “ए” ग्रेड मिल जाए तब क्या होगा? यह प्रक्रिया कक्षा दर कक्षा चलती जाती है, यही कारण है कि आमतौर पर प्रकाशक आपका पीछा करते हैं और नई अकादमिक सीमाओं को छूने के बजाय उनकी संख्या में बढ़ोतरी होती जाती है।
दूसरा जोखिम घृणा है। लोग रहस्यों से डरते हैं क्योंकि वे गलत होने से डरते हैं। परिभाषा के अनुसार, रहस्य की पुष्टि मुख्यधारा के द्वारा नहीं की गई है। यदि आपके जीवन का लक्ष्य कभी कोई गलती नहीं करना है, तो, आपको रहस्यों की तलाश नहीं करनी चाहिए। सब कुछ सही करना मतलब अकेले रहना और किसी का विश्वास नहीं करना – पहले से कहीं ज्यादा कठिन होगा। अकेले और गलत होने की संभावना असहनीय हो सकती है।
तीसरा प्रसन्नता है। सामाजिक अभिजात वर्ग की सबसे स्वतंत्र और नई सोच का पता लगाने की क्षमता है, कि वे कम से कम रहस्यों में विश्वास करते हैं। यदि आप पहले से ही किए गए सब कुछ पर विश्वास कर सकते हैं तो एक नया रहस्य क्यों खोजा जाए? प्रत्येक गिरावटके समय में, शीर्ष कानून विद्यालयों और बिजनेस स्कूलों में डीन, आने वाले वर्ग का स्वागत करते हैं, उसी निहित संदेश के साथ: “आप इस कुलीन संस्थान में

शामिल हुए। आपकी चिंताओं खत्म हो गई है। आप जीवन के लिए तैयार हैं। “लेकिन शायद यह ऐसी चीज है जो केवल तभी सच है जब आप इसमें विश्वास नहीं करते हैं। चौथा “समतलता” यानि फ्लैटनेश है। वैश्वीकरण की प्रगति के रूप में, लोग दुनिया को एक सजातीय, अत्यधिक प्रतिस्पर्धी बाजार के रूप में देखते हैं: दुनिया “सपाट” है। इस धारणा को देखते हुए, जो कोई भी गुप्त की तलाश करने की महत्वाकांक्षा रखता है, वह पहले खुद से पूछेगा: अगर कुछ नया खोजना संभव था, तो क्या स्मार्ट और अधिक रचनात्मक लोगों में से कोई भी इसे पहले ही क्यों नहीं खोज सका? संदेह की यह आवाज लोगों को ऐसी दुनिया में रहस्यों की तलाश शुरू करने से भी रोक सकती है जो कि किसी भी व्यक्ति के लिए कुछ अद्वितीय योगदान करने की बहुत बड़ी जगह हो सकती है।
इन प्रवृत्तियों के परिणाम का वर्णन करने का एक आशावादी तरीका है: आज, आप एक पंथ शुरू नहीं कर सकते हैं। चालीस साल पहले, लोग इस विचार के लिए अधिक जागरूक थे कि सभी ज्ञान व्यापक रूप से ज्ञात नहीं थे। कम्युनिस्ट पार्टी से हरे कृष्णा तक, बड़ी संख्या में लोगों ने सोचा कि वे कुछ प्रबुद्ध नौकरशाहों में शामिल हो सकते हैं जो उन्हें रास्ता दिखाएगें। बहुत कम लोग आज अपरंपरागत विचारों को गंभीरता से लेते हैं, जिन्हें मुख्यधारा में प्रगति के संकेत के रूप में देखा जाता है। हमें खुशी होती है कि अब कम ही क्रेजी समुदाय बचे हैं, फिर भी लाभ बहुत हुआ है: हमने खोजे जाने वाले रहस्यों पर आश्चर्य की भावना छोड़ दी है।

संवैधानिक दुनिया

यदि आप रहस्यों में विश्वास नहीं करते हैं तो आपको दुनिया कैसी दिखनी चाहिए? आपको विश्वास करना होगा कि हमने पहले से ही सभी महान प्रश्न हल कर लिए हैं। यदि सब सही हैं, तो हम और आत्मनिर्भर होने का जोखिम उठा सकते हैं: “दुनियां में भगवान् के स्वर्ग जैसा सब कुछ सही है।”

उदाहरण के लिए, रहस्यों के बिना दुनिया न्याय की एक पूर्ण समझ का आनंद लेगी। प्रत्येक अन्याय में एक नैतिक सत्य शामिल होता है जो बहुत कम लोगों के द्वारा जल्दी से पहचाना जाता है: एक लोकतांत्रिक समाज में, एक गलत अभ्यास तब तक जारी रहता है जब तक अधिकांश लोग इसे अन्यायपूर्ण नहीं मानते। सबसे पहले, उन्मूलनवादियों के केवल एक छोटे से समूह को पता था कि गुलामी एक बुराई थी; आज यह विचार सही रूप में पारंपरिक बन गया है, लेकिन यह 19वीं शताब्दी की शुरुआत में एक रहस्य था। यह कहने के लिए कि आज कोई रहस्य नहीं छोड़ा गया है इसका मतलब यह होगा कि हम समाज में रहते हैं जिसमें कोई छिपा हुआ अन्याय नहीं है।

अर्थशास्त्र में, रहस्यों में अविश्वास कुशल बाजारों में विश्वास की ओर ले जाता है। लेकिन वित्तीय बुलबुले के अस्तित्व से पता चलता है कि बाजारों में असाधारण अक्षमता हो सकती है। (जब अधिक लोग दक्षता में विश्वास करते हैं, तब बड़े बुलबुले प्राप्त होते हैं।) 1999 में, कोई भी इस बात पर विश्वास नहीं करना चाहता था कि

इंटरनेट तर्कहीन रूप से इससे अधिक था। 2005 में प्रोपर्टी बाजार के बारे में भी यही सच था: फेड चेयरमैन एलन ग्रीनस्पैन को “स्थानीय बाजारों में असमानता के संकेत” को स्वीकार करना था, लेकिन उन्होंने कहा कि ” देश के लिए घर की कीमतों में एक भी बुलबुला दिखाई नहीं देता है।” बाजार परिलक्षित होता है जानकार जानकारी पर सवाल नहीं उठाया जा सका। फिर घरों की कीमतें देश भर में गिर गईं, और 2008 के वित्तीय संकट ने “ट्रिलियन” डॉलर को मिटा दिया। भविष्य में कई रहस्यों का अस्तित्व सामने आएगा, अर्थशास्त्री उन्हें अनदेखा करके आसानी से गायब नहीं कर पाएंगे।

क्या होता है जब कोई कंपनी रहस्यों पर विश्वास करना बंद कर देती है? हेवलेट-पैकार्ड की उदासीन गिरावट एक चेतावनी कहानी बताती है। 1990 में, कंपनी $ 9 बिलियन डॉलर की थी। फिर आविष्कार का एक दशक आया। 1991 में, एचपी ने दुनिया का पहला किफायती कलर प्रिंटर डेस्कजेट 500 सी जारी किया। 1993 में, उसने ओमनीबुक लॉन्च किया, जो पहले “शानदार” लैपटॉप में से एक था। अगले वर्ष, एचपी ने ऑफिसजेट जारी किया, जो दुनिया का पहला ऑल-इन-वन प्रिंटर / फैक्स / कॉपियर था। इस निरंतर उत्पाद विस्तार से साल 2000 के मध्य तक, एचपी 135 बिलियन डॉलर की हो गयी थी।

लेकिन 1999 के अंत में, जब एचपी ने अनिवार्य रूप से “आविष्कार” के लिए एक नया ब्रांडिंग अभियान पेश किया, तो उसने चीजों की खोज बंद कर दी। 2001 में, कंपनी ने एचपी सेवा, एक गौरवशाली परामर्श और सपोर्ट शॉप लॉन्च की। 2002 में, एचपी का कॉम्पैक के साथ विलय हो गया, संभवतः क्योंकि यह नहीं पता था कि और क्या करना है। 2005 तक, कंपनी की मार्केट कैप $ 70 बिलियन डॉलर हो गई थी – जो उसकी सिर्फ पांच साल पहले ही थी।

एचपी का बोर्ड असफलता का सूक्ष्मदर्शी था: यह दो गुटों में विभाजित था, जिनमें से केवल एक, नई तकनीक के बारे में परवाह करता था। उस गुट का नेतृत्व टॉम पर्किन्स ने किया था, जो कि एक इंजीनियर था वह पहली बार 1963 में एचपी में बिल हेवलेट और डेव पैकार्ड के व्यक्तिगत अनुरोध पर कंपनी के शोध विभाग को चलाने के लिए आया था। 2005 में 73 साल की उम्र में, पर्किन्स आशावाद की अपनी पिछली उम्र के साथ समय-यात्रा करने वाले विज़िटर भी हो सकते थे: उन्होंने सोचा कि बोर्ड को सबसे आशाजनक नई प्रौद्योगिकियों की पहचान करनी चाहिए और फिर एचपी को उन्हें बनाना चाहिए। लेकिन पर्किन्स के गुट के प्रतिद्वंद्वी पेट्रीसिया डुन के नेतृत्व में अपने प्रतिद्वंद्वी के लिए हार गया। व्यापार द्वारा बैंकर, डुन ने तर्क दिया कि भविष्य की तकनीक के लिए योजना तैयार करना बोर्ड की योग्यता से परे था। उसने सोचा कि बोर्ड को पहरेदार की तरह अपनी भूमिका निभानी चाहिए: और उसे देखना चाहिए कि क्या अकाउंट विभाग में सब कुछ सही था? क्या लोग सभी नियमों का पालन कर रहे थे?

इसी दौरान, बोर्ड के किसी घुसपैठिये ने प्रेस को जानकारी लीक करना शुरू कर दिया। जब यह खुलासा हुआ कि डुन ने स्रोत की पहचान करने के लिए अवैध वायरटैप्स की एक श्रृंखला की व्यवस्था की, तो विरोध पिछले असंतोष से भी बदतर था, और बोर्ड अपमानित हुआ था। तकनीकी रहस्यों की तलाश छोड़, एचपी में गपशप जोरों पर थी।

नतीजतन, 2012 के अंत तक एचपी सिर्फ $ 23 बिलियन की रह गयी- 1990 की मुद्रास्फीति की तुलना में यह अपने निचले स्तर पर थी।

सीक्रेट्स का मामला

आप खोजे बिना रहस्य नहीं पा सकते हैं। एंड्रयू विल्स ने इसका प्रदर्शन जब किया तब उन्होंने अन्य गणितज्ञों द्वारा 358 वर्षों की निष्पक्ष जांच के बाद फर्मेट ने अंतिम प्रमेय को साबित किया- जोकि निरंतर विफलता से असंभव कार्य ने इसे करने की जिद्द को और बड़ी की हो। पियरे डी फर्मेट ने 1637 में अनुमान लगाया कि किसी भी पूर्णांक ए, बी, और सी समीकरण को + 2 से अधिक पूर्णांक के लिए समीकरण को संतुष्ट नहीं कर सकते हैं। उन्होंने इसके सबूत होने का दावा किया, लेकिन वो इसे लिखने के बिना हि गुजर गए, इसलिए उनका अनुमान लंबे समय तक गणित में एक बड़ी अनसुलझी समस्या बनी रही। विल्स ने 1986 में इस पर काम करना शुरू किया, लेकिन 1993 तक उन्होंने इसे गुप्त रखा, नौ वर्षों की कड़ी मेहनत के बाद, विल्स ने 1995 में अनुमान लगाया कि वह समाधान के करीब था। । उन्हें सफल होने के लिए प्रतिभा की आवश्यकता थी, लेकिन उन्हें रहस्यों में विश्वास की भी आवश्यकता थी। अगर आपको लगता है कि कुछ असंभव है, तो आप इसे हासिल करने की कोशिश भी शुरू नहीं करेंगे। रहस्यों में विश्वास एक प्रभावी सत्य है।

वास्तविक सत्य यह है कि विज्ञान, चिकित्सा, इंजीनियरिंग, और सभी प्रकार की तकनीक में खोजने के लिए कई और रहस्य बाकी हैं, लेकिन वे केवल निरंतर खोजकर्ताओं को ही मिलेंगे। हम आज के पारंपरिक विषयों के निर्धारित मामूली लक्ष्यों तक नहीं पहुंच पाए हैं, बल्कि महत्वाकांक्षाओं इतने हैं कि वैज्ञानिक क्रांति के सबसे साहसी दिमाग भी उन्हें सीधे घोषित करने में हिचकिचाते हैं। हम कैंसर, डिमेंशिया, और उम्र और पाचन सम्बन्धी सभी बीमारियों का इलाज कर सकते हैं। हम जीवाश्म ईंधन पर संघर्ष से दुनिया को मुक्त करने वाली ऊर्जा उत्पन्न करने के नए तरीकों को खोज सकते हैं। हम पृथ्वी की सतह पर और आसमान में चलने के लिए तेजी से तरीकों का आविष्कार कर सकते हैं; हम यह भी सीख सकते हैं कि इसे कैसे पूरी तरह से बचाएं और नई सीमाओं को कैसे व्यवस्थित करें। लेकिन हम इन रहस्यों को कभी नहीं सीखेंगे जबतक कि हम उन्हें जानने और खुद को देखने के लिए मजबूर नहीं करते हैं।

व्यापार के बारे में भी यही सच है। महान कंपनियों को दुनिया के काम के बारे में खुले लेकिन अप्रत्याशित रहस्यों पर बनाया जा सकता है। सिलिकॉन वैली स्टार्टअप पर विचार करें जिसने हमारे चारों ओर की अतिरिक्त क्षमता का उपयोग किया है जिसे अक्सर अनदेखा किया जाता है। एयरबेंब से पहले, यात्रियों के पास होटल के कमरे के लिए उच्च कीमतों का भुगतान करने के अलावा बहुत कम विकल्प था, और संपत्ति मालिक आसानी से और विश्वसनीय रूप से अपनी अपर्याप्त जगह किराए पर नहीं दे सके। एयरबेंब ने अप्रत्याशित आपूर्ति और अप्रत्याशित मांग देखी जहां अन्यों ने कुछ भी नहीं देखा। निजी कार सेवाओं Lyft और उबर के बारे में भी यही सच है। कुछ लोगों ने कल्पना की कि उन लोगों को आसानी से जोड़कर अरबों डॉलर का व्यवसाय बनाना

संभव है जो वहां उन्हें चलाने के इच्छुक लोगों के साथ जाना चाहते हैं। हमारे पास पहले से ही राज्य लाइसेंस प्राप्त टैक्सिका और निजी लिमोसिन थे; केवल विश्वास और रहस्यों की तलाश करके आप समुदाय से परे सादे दृष्टि में छिपे अवसर देख सकते हैं। यही कारण है कि फेसबुक सहित कई इंटरनेट कंपनियों को अक्सर कम करके आंका जाता है- उनकी सादगी-रहस्यों के लिए खुद ही तर्क है। यदि पूर्व-निरीक्षण में इतनी प्राथमिकता वाली अंतर्दृष्टि महत्वपूर्ण और मूल्यवान व्यवसायों का समर्थन कर सकती है, तो अभी भी कई महान कंपनियों को शुरू करना होगा।

सीक्रेट कैसे खोजें?

दो प्रकार के रहस्य हैं: प्रकृति के रहस्य और लोगों के बारे में रहस्य। प्राकृतिक रहस्य हमारे चारों ओर मौजूद हैं; उन्हें खोजने के लिए, भौतिक दुनिया के कुछ अनदेखे पहलूओं का अध्ययन करना चाहिए। लोगों के बारे में रहस्य अलग-अलग हैं: वे ऐसी चीजें हैं जिन्हें लोग खुद के बारे में नहीं जानते हैं या वे छिपाते हैं क्योंकि वे दूसरों को बताना नहीं चाहते हैं। जब हम इस बारे में सोचते हैं कि किस तरह की कंपनी बनाना है, तो पूछने के लिए दो अलग-अलग प्रश्न हैं: प्रकृति आपको क्या रहस्य नहीं बता रही है? लोग आपको क्या रहस्य नहीं बता रहे हैं?

यह मानना आसान है कि प्राकृतिक रहस्य सबसे महत्वपूर्ण हैं: जो लोग उनकी तलाश करते हैं वे आधिकारिक रूप से भयभीत लग सकते हैं। यही कारण है कि भौतिकी पीएचडी के साथ काम करना बेहद मुश्किल है- क्योंकि वे सबसे मौलिक सत्य जानते हैं, उन्हें लगता है कि वे सभी सच्चाइयों को जानते हैं। लेकिन क्या विद्युत चुम्बकीय सिद्धांत को स्वचालित रूप से समझना आपको एक महान विवाह सलाहकार बनाता है? क्या गुरुत्वाकर्षण सिद्धांतवादी आपके व्यवसाय के बारे में अधिक जानकारी देता है? पेपैल में, मैंने एक बार एक भौतिकी पीएचडी इंजीनियर का साक्षात्कार लिया। मेरा पहला सवाल पूरा होने से पहले ही वह चिल्लाया, “रुको! मुझे पहले से ही पता है कि आप क्या पूछने जा रहे हैं! लेकिन वह गलत था। यह अब तक का सबसे आसान बे मतलब का निर्णय था।

लोगों के बारे में रहस्य अपेक्षाकृत कमजोर हैं। शायद ऐसा इसलिए है क्योंकि आपको उन प्रश्नों को पूछने के लिए दर्जनों उच्च डिग्रियों की आवश्यकता नहीं है जो उन्हें उजागर करते हैं: लोगों को किस बारे में बात करने की अनुमति नहीं है? वर्जित क्या है?

कभी-कभी प्राकृतिक रहस्यों की तलाश और मानव रहस्यों की तलाश में एक समान सच्चाई होती है। फिर मोनोपली रहस्य पर विचार करें: प्रतिस्पर्धा और पूंजीवाद एक दुसरे के विरुद्ध हैं। यदि आप इसे पहले से ही नहीं जानते, तो आप इसे प्राकृतिक, अनुभवजन्य तरीके से खोज सकते हैं: कॉर्पोरेट लाभ का मात्रात्मक अध्ययन करें और आप देखेंगे कि वे प्रतिस्पर्धा से समाप्त हो गए हैं। लेकिन आप मानव दृष्टिकोण भी ले सकते हैं और पूछ सकते हैं: लोग कंपनियों के बारे में क्या नहीं कहते है? आप देखेंगे कि एकाधिकारवादी जांच से बचने के लिए अपनी एकाधिकार स्थिति को कम करते हैं,

जबकि प्रतिस्पर्धी फर्म रणनीतिक रूप से अपनी विशिष्टता को अतिरंजित करती हैं। फर्मों के बीच अंतर केवल सतह पर छोटे लगते हैं; वास्तव में, वे बहुत बड़े हैं।

रहस्यों को देखने के लिए सबसे अच्छी जगह है जहां उन्हें कोई और नहीं देख रहा हो। ज्यादातर लोग केवल उसी के संदर्भ में सोचते हैं जो उन्हें सिखाया जाता है; स्कूली शिक्षा का लक्ष्य पारंपरिक ज्ञान प्रदान करना है। आप पूछ सकते हैं: कि क्या कोई क्षेत्र है जो महत्वपूर्ण है जिसे मानकीकृत और संस्थागत नहीं किया गया है? उदाहरण के लिए भौतिकी, सभी प्रमुख विश्वविद्यालयों में एक वास्तविक प्रमुख विषय है, और यह अपने ही तरीकों से तय है। भौतिकी के विपरीत ज्योतिष हो सकता है, लेकिन ज्योतिष में कोई फर्क नहीं पड़ता। पोषण के बारे में क्या? सभी के लिए पोषण महत्वपूर्ण है, लेकिन आप हार्वर्ड में इन्हें मुख्य विषय के तौर पर नहीं ले सकते। अधिकांश शीर्ष वैज्ञानिक अन्य क्षेत्रों में जाते हैं। अधिकांश बड़े अध्ययन 30 या 40 साल पहले किए गए थे, और अधिकांश गंभीर रूप से त्रुटिपूर्ण हैं। खाद्य पिरामिड जिसने हमें कम वसा और भारी मात्रा में अनाज खाने के लिए कहा था, शायद वास्तविक विज्ञान की तुलना में बिग फूड द्वारा लॉबिंग का एक उत्पाद था; इसका मुख्य प्रभाव हमारी मोटापा महामारी को बढ़ाना है। सीखने के लिए बहुत कुछ है: हम मानव पोषण के बारे में जानते हुए दूरदराज के सितारों के भौतिकी के बारे में और जान सकते हैं। यह आसान नहीं होगा, लेकिन यह स्पष्ट रूप से असंभव नहीं है: बिल्कुल उस तरह का क्षेत्र जो रहस्य पैदा कर सकता है।

सीक्रेट्स के साथ क्या करें

अगर आपको कोई रहस्य मिलता है, तो आपको एक विकल्प का सामना करना पड़ता है: क्या आप किसी को बताते हैं? या आप इसे अपने पास ही रखते हैं? यह रहस्य पर निर्भर करता है: कुछ दूसरों की तुलना में अधिक खतरनाक हैं। जैसे Faust Wagner बताता है:

कुछ जो जानते थे कि क्या सीखा जा सकता है,
शो पर अपना पूरा दिल लगाने के लिए पर्याप्त मूर्ख,
और जिन्होंने भावनाओं को भीड़ के सामने प्रकट किया,
मानव जाति ने हमेशा उसे क्रूस पर चढ़ाया और जला दिया।

जब तक कि आपके पास पूरी तरह से पारंपरिक मान्यताए न हो, तब तक सबकुछ बताने का शायद ही कभी एक अच्छा विचार है।

तो आप किसे बताते हैं? जो आपको चाहिए, वो नहीं है। व्यावहारिक रूप से, किसी को भी बताने और हर किसी को बताने के बीच हमेशा एक सुनहरा मतलब होता है- और वह भी एक कंपनी के बारे में। सबसे अच्छे उद्यमियों को यह पता है: हर महान व्यवसाय एक रहस्य के आसपास बनाया गया है जो बाहर से छिपा हुआ है। एक महान कंपनी दुनिया को बदलने की एक जाल कि तरह है; जब आप अपना रहस्य साझा करते हैं, तो सुनने वाला एक जालसाज बन जाता है।

जैसा कि टॉकियन ने द लॉर्ड ऑफ़ द रिंग्स में लिखा था:

सड़क शुरू होने पर दरवाजे से नीचे
और नीचे चली जाती है।

जीवन एक लंबी यात्रा है; पिछले यात्रियों के चरणों से चिह्नित सड़क की दृष्टि में कोई अंत नहीं है। लेकिन बाद में कहानी में, एक और कविता प्रकट होती है:

अभी भी कोने के चारों ओर इंतजार कर सकते हैं
एक नई सड़क या एक गुप्त द्वार की,
और हालांकि हम उन्हें आज तक पार करते आये हैं,
कल हम इस तरह से आ सकते हैं,
और चलने के लिए छिपे रास्ते ढून्ढ लें,
जो चंद्रमा या सूर्य के लिए हो।

सड़क अनंत नहीं है। छिपे हुए रास्ते अपना लो।

अध्याय 9- नीव

हर महान कंपनी अद्वितीय है, लेकिन कुछ चीजें हैं जो प्रत्येक व्यवसाय की शुरुआत में सही होनी चाहिए। मैं इस पर इतनी बार जोर देता हूं कि मेरे दोस्तों ने चिढ़ाकर इसे “थील का कानून” उपनाम दिया है: इसकी नींव पर बना स्टार्टअप गड़बड़ा नहीं सकता।

शुरुआत ख़ास हैं। वे बाद में आने वाले सभी से गुणात्मक रूप से अलग हैं। यह 13.8 बिलियन साल पहले हमारे ब्रह्मांड की स्थापना में सच था: अपने अस्तित्व के शुरुआती माइक्रोसेकंड में, ब्रह्मांड 10 की घात 30-दस लाख ट्रिलियन ट्रिलियन के कारक द्वारा विस्तारित हुआ। जैसे-जैसे ब्रह्मांड युग आए और वे कुछ ही क्षणों में चले गए, तब के भौतिकी के बहुत से नियम आज से भिन्न थे।

227 साल पहले हमारे देश की स्थापना में भी यह सच था: संवैधानिक सम्मेलन में संस्थापकों द्वारा कुछ महीनों के दौरान एकत्र किए गए मौलिक प्रश्न बहस के खुले थे। केंद्र सरकार के पास कितनी शक्ति होनी चाहिए? कांग्रेस मंल प्रतिनिधित्व कैसे किया जाना चाहिए? समझौते पर जो कुछ भी आपके विचार फिलाडेल्फिया में गर्मियों में पहुंचे, उन्हं तब से बदलना मुश्किल हो गया है: 1791 में बिल ऑफ राइट्स को मंजूरी मिलने के बाद, हमने संविधान में केवल 17 बार संशोधन किया है। आज, कैलिफ़ोर्निया का सीनेट में अलास्का के समान प्रतिनिधित्व है, भले ही यह 50 गुना अधिक आबादी वाला हो गया है। शायद यह एक सुविधा है, एक त्रुटी नहीं। लेकिन जब तक संयुक्त राज्य अमेरिका मौजूद है तब तक हम शायद इसके साथ बंध गए हैं। एक और संवैधानिक सम्मेलन असंभव है; आज हम केवल छोटे प्रश्नों पर बहस कर सकते हैं।

कंपनियां इस तरह के देशों की तरह हैं। खराब निर्णय या जैसे-जैसे आप गलत साझेदार चुनते हैं या गलत लोगों को नौकरी पर लेते हैं, उदाहरण के लिए-उनके द्वारा गलत किए जाने के बाद सही करना बहुत कठिन होता है। इससे पहले कि कोई भी उन्हें सही करने की कोशिश करेगा, तो दिवालिया होने के आसार हो सकते है। एक संस्थापक के रूप में, आपका पहला काम पहली चीज़ों को सही तरीके से करना है, क्योंकि आप एक दोषपूर्ण नींव पर एक महान कंपनी नहीं बना सकते हैं।

संस्थापकों का चुनाव

जब आप कुछ शुरू करते हैं, तो पहला सवाल यह होता है कि आपके द्वारा किए जाने वाले पहले और सबसे महत्वपूर्ण निर्णय को किसके साथ शुरू करना चाहिए? एक सह-संस्थापक का चयन करना शादी करने जैसा ही होता है, और संस्थापक संघर्ष आखिर तलाक के रूप में बाद में बहुत बदसूरत दिखता है। हर रिश्ते की शुरुआत में आशावाद बहुत अधिक होता है। क्या गलत हो सकता है, इस बारे में सोचने के लिए यह अनौपचारिक होता है, इसलिए लोग इसे नहीं सोचते हैं। लेकिन अगर संस्थापक असहनीय मतभेद विकसित करते हैं, तो कंपनी पीड़ित बन जाती है।

1999 में, ल्यूक नोसेक पेपैल में मेरे सह-संस्थापकों में से एक थे, और मैं आज भी उनके साथ संस्थापक निधि में काम करता हूं। लेकिन पेपैल से एक साल पहले, मैंने एक कंपनी ल्यूक में निवेश किया था जो किसी और के साथ शुरू हुई थी। यह उनका पहला स्टार्टअप था; यह मेरे पहले निवेश में से एक था। हम में से किसी ने भी इसे महसूस नहीं किया, लेकिन उद्यम शुरुआत से असफल होने के साथ साथ बर्बाद हो गया क्योंकि ल्यूक और उसके सह-संस्थापक एक भयानक मैच खेल रहे थे। ल्यूक एक शानदार और सनकी विचारक है; उनका सह-संस्थापक एक एमबीए था जो ’90 के दशक की सोने की दौड़ में चूकना नहीं चाहता था। वे एक नेटवर्किंग कार्यक्रम में मिले, थोड़ी देर के लिए बात की, और एक साथ कंपनी शुरू करने का फैसला किया। यह वेगास में स्लॉट मशीनों पर मिलने वाले पहले व्यक्ति से शादी करने से बेहतर नहीं है: आप जैकपॉट जीत सकते हैं, लेकिन शायद यह काम नहीं करेगा। उन्होंने कंपनी उड़ा दी और मैंने अपना पैसा खो दिया।

अब जब मैं स्टार्टअप में निवेश करने पर विचार करता हूं, तो मैं संस्थापक टीमों का अध्ययन करता हूं। तकनीकी क्षमताओं और कॉम्प्लीमेंटरी स्किल्स मायने रखते है, लेकिन यह भी कि संस्थापक एक दूसरे को कितनी अच्छी तरह जानते हैं और वे कितनी अच्छी तरह से एक साथ काम करते हैं। संस्थापकों को एक कंपनी शुरू करने से पहले एक प्रागैतिहासिक विचार साझा करना चाहिए – अन्यथा वे सिर्फ पासा फेंक ही खेल रहे हैं।

स्वामित्व, पद, और नियंत्रण

वो सिर्फ संस्थापक नहीं हैं जिन्हें साथ आने की आवश्यकता है। आपकी कंपनी में हर किसी को अच्छी तरह से काम करने की जरूरत है। सिलिकॉन वैली उदारवादी कह सकता है कि आप खुद को एकमात्र स्वामित्व में सीमित करके इस समस्या को हल कर सकते हैं। फ्रायड, जंग, और हर दूसरे मनोवैज्ञानिक के पास एक सिद्धांत है कि प्रत्येक व्यक्ति को अपने आप के खिलाफ कैसे विभाजित किया जाता है, लेकिन कम से कम व्यवसाय में, स्वयं के लिए काम करने से गारंटी मिलती है। दुर्भाग्यवश, यह भी आपको सीमित करता है कि आप किस प्रकार की कंपनी बना सकते हैं। एक टीम के बिना 0 से 1 तक जाना मुश्किल है।

एक सिलिकॉन वैली अराजकतावादी कह सकता है कि आप सही अलाइनमेंट प्राप्त कर सकते हैं जब तक आप केवल सही लोगों को नियुक्त पर लेते हैं, जो बिना किसी मार्गदर्शक संरचना के शांतिपूर्वक उभरेंगे। कार्यस्थल पर सेरेन्डिपिटी और यहां तक कि मुक्त रूप से अराजकता को दुनिया के बाकी हिस्सों द्वारा किए गए सभी पुराने नियमों को “बाधित” करने में मदद करना चाहिए। और वास्तव में, “यदि पुरुष स्वर्गदूत थे, तो कोई भी सरकार जरूरी नहीं होगी।” लेकिन अराजक कंपनियों ने याद किया कि जेम्स मैडिसन ने क्या देखा: पुरुष स्वर्गदूत नहीं हैं। यही कारण है कि अधिकारी जो कंपनियों और निदेशकों को नियंत्रित करते हैं उन्हें नियंत्रित करने के लिए अलग-अलग भूमिकाएं होती हैं; यही कारण है कि एक कंपनी पर संस्थापकों और निवेशकों के दावों को

औपचारिक रूप से परिभाषित किया जाता है। आपको अच्छे लोगों की आवश्यकता है जो साथ मिलते हैं, लेकिन आपको लंबी अवधि के लिए सभी को गठबंधन में रखने में मदद करने के लिए एक संरचना की भी आवश्यकता होती है।

किसी भी कंपनी में मिसअलाईन्मेंट के संभावित स्रोतों की उम्मीद करने के लिए, तीन अवधारणाओं के बीच अंतर करना उपयोगी है:

स्वामित्व: कानूनी रूप से कंपनी की इक्विटी का मालिक कौन है?
कब्जा: जो वास्तव में दिन-दर-दिन आधार पर कंपनी चलाता है?
नियंत्रण: औपचारिक रूप से कंपनी के मामलों को कौन नियंत्रित करता है?

एक ठेठ स्टार्टअप संस्थापकों, कर्मचारियों और निवेशकों के बीच स्वामित्व आवंटित करता है। कंपनी के संचालन करने वाले प्रबंधक और कर्मचारी कब्जे का आनंद लेते हैं। और निदेशक मंडल, जिसमें आमतौर पर संस्थापक और निवेशक शामिल होते हैं, नियंत्रण का उपयोग करते हैं।

सिद्धांत रूप में, यह विभाजन सुचारू रूप से काम करता है। भाग स्वामित्व से वित्तीय उछाल निवेशकों और श्रमिकों को आकर्षित करता है और पुरस्कार देता है। प्रभावी कब्जा संस्थापक और कर्मचारियों को प्रेरित करता है और इसका तात्पर्य है- कि वे सामान हिस्सा प्राप्त कर सकते हैं। बोर्ड से ओवरसइट व्यापक परिप्रेक्ष्य में प्रबंधकों की योजनाओं को रखता है। व्यावहारिक रूप से, विभिन्न कार्यों के बीच इन कार्यों को वितरित करना समझ में आता है, लेकिन यह गलतीकरण के अवसरों को भी बढ़ाता है।

अपने चरम पर misalignment देखने के लिए, बस डीएमवी पर जाएं। मान लीजिए कि आपको एक नया ड्राइविंग लाइसेंस चाहिए। सैद्धांतिक रूप से, यह प्राप्त करना आसान होना चाहिए। डीएमवी एक सरकारी एजेंसी है, और हम एक लोकतांत्रिक गणराज्य में रहते हैं। सभी शक्तियां "लोगों" में रहती हैं, जो सरकार में उनकी सेवा करने के लिए प्रतिनिधियों का चुनाव करती हैं। यदि आप नागरिक हैं, तो आप डीएमवी के हिस्सा स्वामी हैं और आपके प्रतिनिधि इसे नियंत्रित करते हैं, इसलिए आपको चलने और आपको जो चाहिए उसे प्राप्त करने में सक्षम होना चाहिए।

बेशक, यह इस तरह काम नहीं करता है। हम लोग डीएमवी के संसाधनों का "स्वामित्व" कर सकते हैं, लेकिन स्वामित्व केवल काल्पनिक है। डीएमवी संचालित करने वाले क्लर्क और छोटे समूह, हालांकि, अपनी वे अपनी छोटी-छोटी शक्तियों के वास्तविक कब्जे का आनंद लेते हैं। यहां तक कि राज्यपाल और विधायिका डीएमवी पर मामूली नियंत्रण के आरोप में कुछ भी नहीं बदल सकती है। नौकरशाही चर्च अपने स्वयं के जड़त्व में कुछ भी कर सकते है इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि अधिकारियों ने क्या कदम उठाए हैं। वे किसी के लिए उत्तरदायी नहीं, डीएमवी सभी के साथ गलत है। नौकरशाह आपके लाइसेंसिंग अनुभव को अपने विवेकानुसार सुखद या दुःस्वप्न बना सकते हैं। आप राजनीतिक सिद्धांत लाने और उन्हें याद दिलाने की कोशिश कर सकते हैं कि आप मालिक हैं, लेकिन आपको बेहतर सेवा मिलने की संभावना नहीं है।

बड़े निगम डीएमवी से बेहतर काम करते हैं, लेकिन वे अभी भी स्वामित्व और कब्जे के बीच, गलत तरीके से गुमराह करने के लिए मिसअलाईन्ड हैं। जनरल मोटर्स जैसी एक बड़ी कंपनी के सीईओ, उदाहरण के लिए,
कंपनी के कुछ शेयरों का मालिक होगा, लेकिन कुल का केवल एक छोटा सा हिस्सा होगा। इसलिए वह स्वामित्व के मूल्य के बजाय कब्जे की शक्ति के माध्यम से खुद को पुरस्कृत करने के लिए प्रोत्साहित किया गया है। अच्छे तिमाही परिणामों को पोस्ट करना उनके लिए उच्च वेतन और कॉर्पोरेट जेट रखने के लिए पर्याप्त होगा। मिसअलामेंटमेंट तब भी रेंग सकता है जब उसे "शेयरधारक मूल्य" के नाम पर स्टॉक मुआवजे मिलते हैं। यदि वह स्टॉक शॉर्ट-टर्म प्रदर्शन के लिए इनाम के रूप में आता है, तो उसे योजना में निवेश करने की बजाय लागत में कटौती करने के लिए और अधिक आकर्षक और अधिक आसान लगेगा जो भविष्य में दूर सभी शेयरधारकों के लिए अधिक मूल्य पैदा कर सकता है।

कॉरपोरेट दिग्गजों के विपरीत, शुरुआती स्टार्टअप चरण इतने छोटे होते हैं कि संस्थापकों के पास आमतौर पर स्वामित्व और कब्जे दोनों होते हैं। स्वामित्व और नियंत्रण के बीच एक स्टार्टअप विस्फोट में अधिकांश संघर्ष-बोर्ड पर संस्थापक और निवेशकों के बीच है। समय के साथ संघर्ष की संभावना बढ़ जाती है क्योंकि हितों में गिरावट आती है: एक बोर्ड सदस्य अपनी कंपनी फर्म के लिए जीत हासिल करने के लिए जितनी जल्दी हो सके कंपनी को सार्वजनिक करना चाहता है, जबकि संस्थापक निजी रहना और व्यवसाय बढ़ाना पसंद करेंगे।

बोर्डरूम में, कम ही बहुत ज्यादा है। बोर्ड जितना छोटा होगा, निर्देशकों के लिए आम सहमति तक पहुंचने और प्रभावी निरीक्षण करने के लिए यह आसान होगा। हालांकि, उस प्रभावशीलता का अर्थ है कि एक छोटा बोर्ड किसी भी संघर्ष में प्रबंधन का जोरदार विरोध कर सकता है। यही कारण है कि बुद्धिमानी से चयन करना महत्वपूर्ण है: आपके बोर्ड का हर सदस्य मायने रखता है। यहां तक कि एक समस्या यह है कि निदेशक आपके दर्द का कारण बनता है, और आपकी कंपनी के भविष्य को भी खतरे में डाल सकता है।

तीन लोगों का बोर्ड आदर्श है। जब तक आपकी कंपनी सार्वजनिक रूप से आयोजित नहीं होती है, तब तक आपका बोर्ड पांच लोगों से अधिक नहीं होना चाहिए। (सरकारी नियम प्रभावी रूप से अनिवार्य हैं कि सार्वजनिक कंपनियों के पास बड़े बोर्ड हैं- औसत नौ सदस्य हैं।) अब तक आप सबसे खराब काम यह कर सकते हैं कि आप अपने बोर्ड को बड़ा बना सकते। जब असभ्य पर्यवेक्षकों को अपने बोर्ड में दर्जनों लोगों के साथ एक गैर-लाभकारी संगठन दिखाई देता है, तो वे सोचते हैं: "देखो कि इस संगठन के लिए कितने महान लोग प्रतिबद्ध हैं! यह बेहद अच्छी तरह से चलना चाहिए। "दरअसल, एक बड़ा बोर्ड बिल्कुल प्रभावी निरीक्षण नहीं करेगा; microdictator वास्तव में संगठन को चलाते है. यदि आप अपने बोर्ड से उस तरह के मुफ्त रीइन चाहते हैं, तो इसे विशाल आकार तक बनाएं। यदि आप एक प्रभावी बोर्ड चाहते हैं, तो इसे छोटा रखें।

आप बस में है, या बस से बाहर है

एक सामान्य नियम के अनुसार, आपको अपनी कंपनी में शामिल हर व्यक्ति को पूर्णकालिक शामिल होना चाहिए। कभी-कभी आपको इस नियम को तोड़ना होगा; उदाहरण के लिए, आमतौर पर इसका अर्थ बाहरी वकीलों और लेखाकारों को किराए पर लेने से होता है। हालांकि, जो भी स्टॉक विकल्प नहीं रखता है या आपकी कंपनी से नियमित वेतन नहीं लेता है वह मूल रूप से गलत तरीका है। मार्जिन पर, वे निकट भविष्य में मूल्य का दावा करने के पक्षपातपूर्ण होंगे, भविष्य में और अधिक बनाने में आपकी सहायता नहीं करेंगे। यही कारण है कि भर्ती सलाहकार काम नहीं करते हैं। पार्ट-टाइम कर्मचारी काम नहीं करते हैं। यहां तक कि दूरस्थ रूप से काम करना भी टालना चाहिए, क्योंकि जब भी सहकर्मी एक साथ पूरे समय में एक ही स्थान पर नहीं होते हैं, तो मिसअलाइनमेंट हो सकता है। यदि आप निर्णय ले रहे हैं कि किसी को बोर्ड में लाने के लिए, निर्णय लेना बाइनरी होता है। केन केसी सही था: आप या तो बस में है या आप बस से बाहर हैं।

कैश मुख्य नहीं है

लोगों के लिए पूरी तरह से प्रतिबद्ध होने के लिए, उन्हें उचित रूप से मुआवजा दिया जाना चाहिए। जब भी एक उद्यमी मुझे अपनी कंपनी में निवेश करने के लिए कहता है, तो मैं उससे पूछता हूं कि वह खुद को कितना भुगतान करना चाहता है। यह सैकड़ों स्टार्टअप में निवेश करने के लिए एक कंपनी सीईओ का भुगतान कम करती है- मैंने देखा है कि यह एकमात्र स्पष्ट पैटर्न में से एक है। किसी भी मामले में शुरुआती चरण के सीईओ को नहीं, उद्यम-समर्थित स्टार्टअप प्रति वर्ष $ 150,000 डॉलर से अधिक वेतन प्राप्त करता है। इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि वह इसका Google पर उपयोग करता है या उसके पास एक बड़ा मोर्डगेज और भारी निजी स्कूल फीस है। यदि एक सीईओ प्रति वर्ष 300,000 डॉलर इकट्ठा करता है, तो वह एक संस्थापक की तुलना में राजनेता की तरह बनने का जोखिम उठाता है। उच्च वेतन उसे वेतन के साथ स्थिति की रक्षा करने के लिए प्रोत्साहित करता है, न कि सतह की समस्याओं के लिए हर किसी के साथ काम करने और आक्रामक रूप से उन्हें ठीक करने के लिए। इसके विपरीत, एक नकद-गरीब कार्यकारी, कंपनी के मूल्य को पूरी तरह से बढ़ाने पर केंद्रित होगा।

कम वेतन प्राप्त सीईओ भी हर किसी के लिए मानक निर्धारित करता है। बॉक्स के सीईओ हारून लेवी, बॉक्स में शुरू होने के चार साल बाद कंपनी में हर किसी से कम भुगतान लेने के लिए हमेशा सावधान थे, वह अभी भी एक बेडरूम वाले अपार्टमेंट में मुख्यालय से दो ब्लॉक दूर रह रहे थे, बिना किसी फर्नीचर के गद्दे को छोड़कर । प्रत्येक कर्मचारी ने कंपनी के मिशन के प्रति अपनी स्पष्ट प्रतिबद्धता देखी और इसे अनुकरण किया। यदि कोई सीईओ कंपनी में सबसे कम वेतन ले कर उदाहरण नहीं सिखाता है, तो वह उच्चतम वेतन लेकर वही काम कर सकता है। जब तक कि आंकड़ा अभी भी मामूली है, यह नकद मुआवजे पर प्रभावी छत सेट करता है।

नकद आकर्षक है। यह शुद्ध विकल्प प्रदान करता है: एक बार जब आप अपना पे चेक प्राप्त कर लेते हैं, तो आप जो कुछ भी चाहते हैं वह कर सकते हैं। हालांकि, उच्च नकद

मुआवजे श्रमिकों को कंपनी से मूल्य का दावा करने के लिए सिखाता है क्योंकि भविष्य में नया मूल्य बनाने के लिए अपना समय निवेश करने के बजाय यह पहले से मौजूद है। एक नकद बोनस नकदी वेतन से थोड़ा बेहतर है-कम से कम यह अच्छी तरह से काम पर आकस्मिक लाभ होता है। लेकिन यहां तक कि तथाकथित प्रोत्साहन वेतन भी अल्पकालिक सोच और मूल्य हथियाने को प्रोत्साहित करता है। किसी भी प्रकार की नकदी भविष्य के मुकाबले ज्यादा है।

निहित दिलचस्पी

स्टार्टअप को उच्च वेतन का भुगतान करने की आवश्यकता नहीं है क्योंकि वे कुछ बेहतर पेशकश कर सकते हैं: कंपनी का हिस्सा स्वामित्व। इक्विटी मुआवजे का एक रूप है जो प्रभावी रूप से भविष्य में मूल्य बनाने की दिशा में लोगों को मोड़ सकता है।

हालांकि, विवाद के बजाय इक्विटी के लिए प्रतिबद्धता बनाने के लिए आपको इसे बहुत सावधानीपूर्वक आवंटित करना होगा। सभी को बराबर शेयर देना आम तौर पर एक गलती है: प्रत्येक व्यक्ति के पास अलग-अलग प्रतिभा और जिम्मेदारियां होती हैं और साथ ही विभिन्न अवसर लागत भी होती हैं, इसलिए समान मात्रा में शुरुआत से मनमानी और अनुचित दिखाई देगा। दूसरी तरफ, अलग-अलग मात्रा में आगे बढ़ना अनुचित लग रहा है। इस चरण में नाराजगी एक कंपनी को मार सकती है, लेकिन इसका पूरी तरह से बचने के लिए कोई स्वामित्व फॉर्मूला नहीं है।

यह समस्या समय के साथ और अधिक तीव्र हो जाती है क्योंकि अधिक लोग कंपनी में शामिल होते हैं। शुरुआती कर्मचारियों को आमतौर पर अधिक इक्विटी मिलती है क्योंकि वे अधिक जोखिम लेते हैं, लेकिन कुछ बाद के कर्मचारी उद्यम की सफलता के लिए और भी महत्वपूर्ण हो सकते हैं। 1996 में ईबे में शामिल होने वाले एक सचिव ने 1999 में अपने उद्योग-अनुभवी मालिक से 200 गुना अधिक कमाया होगा। 2005 में फेसबुक की कार्यालय की दीवारों को चित्रित करने वाले भित्तिचित्र कलाकार ने $ 200 मिलियन डॉलर के लायक स्टॉक प्राप्त किए, जबकि एक प्रतिभाशाली इंजीनियर 2010 में शामिल हो कर केवल $ 2 मिलियन डॉलर बना पाया। चूंकि स्वामित्व वितरित करते समय सही निष्पक्षता हासिल करना असंभव है, इसलिए संस्थापक विवरण को गुप्त रखने के लिए अच्छा प्रदर्शन करेंगे। एक कंपनी-व्यापी ईमेल भेजना जो हर किसी के स्वामित्व हिस्सेदारी को सूचीबद्ध करता है, वह आपके कार्यालय पर परमाणु बम छोड़ने जैसा होगा।

ज्यादातर लोग इक्विटी नहीं चाहते हैं। पेपैल में, हमने एक बार एक सलाहकार को नियुक्त किया जिसने हमें आकर्षक व्यापार विकास सौदों पर बातचीत करने में मदद करने का वादा किया था। एकमात्र चीज जिसने कभी सफलतापूर्वक बातचीत की वह $ 5,000 डॉलर दैनिक नकद वेतन था; उन्होंने स्टॉक विकल्प को भुगतान के रूप में स्वीकार करने से इंकार कर दिया। स्टार्टअप शेफ की कहानियां करोड़पति बनने के बावजूद, लोगों को अक्सर इक्विटी अवांछित लगता है। यह नकदी की तरह तरल नहीं

है। यह एक विशिष्ट कंपनी से जुड़ा हुआ है। और अगर वह कंपनी सफल नहीं होती है, तो यह बेकार है।

इन सीमाओं के कारण इक्विटी एक शक्तिशाली उपकरण है। कोई भी जो आपकी कंपनी का हिस्सा नकदी में भुगतान करने के लिए पसंद करता है, वह लंबे समय तक प्राथमिकता और भविष्य में आपकी कंपनी के मूल्य को बढ़ाने की वचनबद्धता को दर्शाता है। इक्विटी सही प्रोत्साहन नहीं बना सकती है, लेकिन संस्थापक के लिए कंपनी में सभी को व्यापक रूप से संगठित रखने का यह सबसे अच्छा तरीका है।

स्थापना की और बढत

बॉब डाइलन ने कहा है कि जो बनने में व्यस्त नहीं है वह मरने में व्यस्त है। यदि वह सही है, तो बनना सिर्फ एक पल में नहीं होता है-आप कम से कम कविता के रूप में इसे किसी भी तरह से करना जारी रख सकते हैं। हालांकि, कंपनी का संस्थापक क्षण वास्तव में केवल एक बार होता है: केवल शुरुआत में ही आपके पास ऐसे नियमों को स्थापित करने का अवसर होता है जो भविष्य में मूल्य के निर्माण के लिए लोगों को अलाइन करेंगे।

सबसे मूल्यवान प्रकार की कंपनी आविष्कार के लिए खुलेपन को बरकरार रखती है जो शुरुआत की सबसे विशेषता है। यह संस्थापक की दूसरी, कम स्पष्ट समझ होती है: यह तब तक चलता है जब तक कोई कंपनी नई चीजें बना रही है, और जब निर्माण बंद हो जाता है तो यह समाप्त हो जाता है। यदि आपको सही क्षण मिल रहा है, तो आप एक मूल्यवान कंपनी बनाने से अधिक कर सकते हैं: आप विरासत में सफलता की अध्यक्षता के बजाय नई चीजों के निर्माण की दिशा में अपने दूर के भविष्य को हासिल कर सकते हैं। आप अपनी स्थापना अनिश्चित काल तक भी बढ़ा सकते हैं।

एक विचार के साथ शुरू करें: आदर्श कंपनी संस्कृति कैसी होती है? कर्मचारियों को अपने काम से प्यार करना चाहिए। उन्हें कार्यालय में जाने का आनंद लेना चाहिए कि औपचारिक व्यावसायिक समय का कोई ओचित्य न हो और कोई भी घड़ी को नहीं देखता है। वर्कस्पेस खुला होना चाहिए, यानी ज्यादा भीड़ वाला नहीं होना चाहिए, और श्रमिकों को घर जैसा महसूस करना चाहिए: बीनबैग कुर्सियां और पिंग-पोंग टेबल फ़ाइल कैबिनेट से ज्यादा होनी चाहिए। मुफ्त मालिश, साइट पर सुशी शेफ, और यहां तक कि योग कक्षाएं भी दृश्य को मीठा कर देगी। पालतू जानवरों का भी स्वागत होना चाहिए: शायद कर्मचारियों के कुत्तों और बिल्लियों को आधिकारिक कंपनी मास्कॉट के रूप में व मछली को भी कार्यालय में शामिल करना चाहिए।

इस तस्वीर में गलत क्या है? इसमें कुछ बेतुके भत्ते शामिल हैं, सिलिकॉन वैली इसे पसंद करती है, इन सब पदार्थों में से किसी के बिना काम भी तो नहीं करता है। आप अपने कार्यालय की सजावट करने के लिए एक इंटीरियर डिजाईनर को भर्ती करके, अपनी नीतियों को ठीक करने के लिए “मानव संसाधन” परामर्शदाता या अपने buzzwords को बढ़ाने के लिए एक ब्रांडिंग विशेषज्ञ को नियुक्त करे बिना सार्थक कुछ भी पूरा नहीं कर सकते हैं। किसी भी कंपनी की “कंपनी संस्कृति” उसके अलावा कहीं मौजूद नहीं है: यह किसी भी कंपनी की संस्कृति नहीं है; हर कंपनी एक संस्कृति है। एक स्टार्टअप एक मिशन पर लोगों की एक टीम बनाता है, और एक अच्छी संस्कृति सिर्फ अंदर की तरह दिखती है।

प्रोफेशनलिजम से आगे

पहली टीम जिसे मैंने बनाया है, सिलिकॉन वैली में उसे “पेपैल माफिया” के रूप में जाना जाता है क्योंकि मेरे कई सहयोगी एक-दूसरे की मदद करने और सफल तकनीकी कंपनियों में निवेश करने में मदद करने के लिए चले गए हैं। हमने पेपैल को 2002 में $ 1.5 बिलियन डॉलर के ईबे को बेचा। तब से, एलन मस्क ने स्पेसएक्स की स्थापना की और टेस्ला मोटर्स की सह-स्थापना की; रीड हॉफमैन ने लिंक्डइन की सह-स्थापना की; स्टीव चेन, चाड हर्ले, और जावेद करीम ने एक साथ यूट्यूब की स्थापना की; जेरेमी स्टॉपपेलमैन और रसेल सिमन्स ने येलप की स्थापना की; डेविड सैक्स ने यमर की सह-स्थापना की; और मैंने पलंतिर की सह-स्थापना की। आज उन सभी सात कंपनियों में से प्रत्येक $ 1 बिलियन डॉलर से अधिक मूल्यवान हैं। पेपैल के कार्यालय की सुविधाओं को कभी भी ज्यादा प्रेस कवर नहीं मिला, लेकिन टीम ने एक साथ और व्यक्तिगत असाधारण रूप से अच्छा प्रदर्शन किया है: संस्कृति मूल कंपनी को पार करने के लिए पर्याप्त मजबूत थी।

हमने रेस्यूमेस के माध्यम से छेड़छाड़ करके और सबसे प्रतिभाशाली लोगों को भर्ती करके माफिया इकट्ठा नहीं किया। जब मैंने न्यूयॉर्क कानून फर्म में काम किया था तो मैंने उस दृष्टिकोण के मिश्रित परिणाम पहले ही देखे थे। जिन वकीलों के साथ मैंने काम किया वह एक मूल्यवान व्यवसाय चला रहे थे, और वे एक-एक करके प्रभावशाली व्यक्ति थे। लेकिन उनके बीच संबंध अजीब महीन थे। उन्होंने पूरे दिन एक साथ

बिताया, लेकिन उनमें से कुछ को कार्यालय के बाहर एक दूसरे से कहने के लिए बहुत कुछ है एसा लग रहा था। उन लोगों के समूह के साथ क्यों काम करें जो एक-दूसरे को भी पसंद नहीं करते? कई लोगों को लगता है कि यह पैसा बनाने के लिए जरूरी बलिदान है। लेकिन कार्यस्थल का एक मात्र पेशेवर दृष्टिकोण होना, जिसमें मुक्त एजेंट लेन-देन के आधार पर चेक इन और चेक आउट करते हैं, ठंड से भी बदतर हैं: यह तर्कसंगत भी नहीं है। चूंकि समय आपकी सबसे मूल्यवान संपत्ति है, इसलिए यह उन लोगों के साथ काम करने में व्यर्थ है जो किसी भी दीर्घकालिक भविष्य की कल्पना नहीं करते हैं। यदि आप काम पर अपने समय के फल के बीच टिकाऊ रिश्तों की गणना नहीं कर सकते हैं, तो आपने अपना समय अच्छी तरह से निवेश नहीं किया है- यहां तक कि पूरी तरह से वित्तीय शर्तों में भी।

शुरुआत से, मैं पेपैल को लेनदेन के बजाए कसकर गढना चाहता था। मैंने सोचा कि मजबूत संबंध हमें काम पर केवल खुश और बेहतर ही नहीं बल्कि पेपैल से भी अधिक हमारे करियर में भी सफल होंगे। इसलिए हमने उन लोगों को लेने के लिए तैयार किया जो वास्तव में एक साथ काम करने का आनंद लेंगे। उन्हें प्रतिभाशाली होना था, लेकिन इससे भी अधिक कि उन्हें विशेष रूप से हमारे साथ काम करने में उत्साहित होना था। वह पेपैल माफिया की शुरुआत थी।

कंसल्टेटर भर्ती

भर्ती किसी भी कंपनी के लिए एक प्रमुख योग्यता है। इसे कभी आउटसोर्स नहीं किया जाना चाहिए। आपको उन लोगों की जरूरत है जो कागज़ पर कुशल नहीं हैं बल्कि भर्ती करने के बाद एक साथ मिलकर काम करेंगे। पहले चार या पांच बड़े इक्विटी हिस्से या उच्च प्रोफ़ाइल जिम्मेदारियों से आकर्षित हो सकते हैं। उन स्पष्ट पेशकशों से अधिक महत्वपूर्ण इस सवाल का आपका जवाब है: 20 वें कर्मचारी को आपकी कंपनी में क्यों शामिल होना चाहिए?

प्रतिभाशाली लोगों को आपके लिए काम करने की आवश्यकता नहीं है; उनके पास बहुत सारे विकल्प हैं। आपको खुद को प्रश्न का एक और अधिक स्पष्ट उत्तर पूछना चाहिए: जब कोई व्यक्ति Google में काम करके अधिक पैसा और अधिक प्रतिष्ठा प्राप्त कर सकता है तो वह आपकी कंपनी के 20 वें इंजीनियर के रूप में क्यों शामिल होना चाहेगा?

यहां कुछ बुरे जवाब दिए गए हैं: “आपके स्टॉक विकल्प कहीं अधिक मूल्यवान होंगे।” “आप दुनिया के सबसे बुद्धिमान लोगों के साथ काम करेंगे।” “आप दुनिया की सबसे चुनौतीपूर्ण समस्याओं को हल करने में मदद कर सकते हैं।” क्या बकवास है मूल्यवान स्टॉक, स्मार्ट लोग, या दुनियां की समस्याएं? कुछ नहीं-लेकिन हर कंपनी इन दोनों दावों को बनाती है, इसलिए वे आपकी मदद करने में मदद नहीं करेंगे। सामान्य पिच इस बारे में कुछ नहीं कहती हैं कि, क्यों भर्ती योग्य लोग अन्य की बजाय आपकी कंपनी में शामिल होनी चाहिए।

केवल अच्छे जवाब आपकी कंपनी के लिए विशिष्ट हैं, इसलिए आप उन्हें इस पुस्तक में नहीं पाएंगे। लेकिन दो सामान्य प्रकार के अच्छे उत्तर हैं: आपके मिशन के बारे में जवाब और आपकी टीम के बारे में जवाब। यदि आप यह समझ सकते हैं कि आपका मिशन क्यों आकर्षक है, तो आप उन कर्मचारियों को आकर्षित करेंगे: सामान्य रूप से यह क्यों महत्वपूर्ण नहीं है, लेकिन आप कुछ महत्वपूर्ण क्यों कर रहे हैं कि कोई और नहीं कर रहा है। यही एकमात्र चीज है जो इसके महत्व को अद्वितीय बना सकती है। पेपैल में, यदि आप अमेरिकी डॉलर को बदलने के लिए एक नई डिजिटल मुद्रा बनाने के विचार से उत्साहित थे, तो हम आपसे बात करना चाहते थे; यदि नहीं, तो आप सही फिट नहीं थे।

यहां तक कि एक महान मिशन पर्याप्त नहीं है। भर्ती की तरह जो कर्मचारी के रूप में सबसे अधिक व्यस्त होगा, वह भी आश्चर्यचकित होगा: “क्या ये ऐसे लोग हैं जिनके साथ मैं काम करना चाहता हूं?” आपको यह समझाने में सक्षम होना चाहिए कि आपकी कंपनी व्यक्तिगत रूप से उनके लिए एक अद्वितीय मैच क्यों है। और यदि आप ऐसा नहीं कर सकते हैं, तो शायद वह सही मैच नहीं है।

सबसे ऊपर, परक युद्ध से लड़ो मत। कोई भी जो मुफ्त कपड़े धोने की पिकअप या पालतू जानवरों की देखभाल से ज्यादा प्रभावित होगा, आपकी टीम के लिए एक बुरा सिलेक्शन होगा। बस स्वास्थ्य बीमा जैसी मूल बातें शामिल करें और फिर वादा करें कि कोई अन्य क्या कर सकता है: महान लोगों के साथ एक अद्वितीय समस्या पर अपरिवर्तनीय काम करने का अवसर। आप शायद मुआवजे या भत्ते के मामले में 2014 का Google नहीं हो सकते हैं, लेकिन यदि आप पहले से ही अपने मिशन और टीम के बारे में अच्छे जवाब रखते हैं तो आप Google की तरह हो सकते हैं।

सिलिकॉन वैली के हुडियस में क्या है

बाहर से, आपकी कंपनी में हर कोई एक ही तरीके से अलग होना चाहिए।

पूर्वी तट पर लोगों के विपरीत, जो सभी अपने उद्योग के आधार पर एक ही पतला जींस या पेंस्ट्रिप सूट पहनते हैं, माउंटेन व्यू और पालो अल्टो में युवा लोग टी-शर्ट पहने काम पर जाते हैं। यह एक बात है कि तकनीकी श्रमिकों को वे जो पहनते हैं उसके बारे में परवाह नहीं करते हैं, लेकिन यदि आप उन टी-शर्टों पर बारीकी से देखते हैं, तो आप पहनने वालों की कंपनियों के लोगो देखेंगे और तकनीकी श्रमिकों की बहुत अधिक देखभाल होगी। स्टार्टअप कर्मचारी जो तुरंत बाहरी लोगों के लिए अलग-अलग होता है वह ब्रांडेड टी-शर्ट या हुडी है जो उसे अपने सहकर्मियों के समान दिखता है। स्टार्टअप वर्दी एक सरल लेकिन आवश्यक सिद्धांत को समाहित करती है: आपकी कंपनी के हर किसी के समान तरीके से अलग होना चाहिए-समान विचारधारा वाले लोगों की जनजाति को कंपनी के मिशन के लिए समर्पित रूप से समर्पित किया जाना चाहिए।

पूर्वी तट पर लोगों के विपरीत, जो सभी अपने उद्योग के आधार पर एक ही पतला जींस या पेंस्ट्रिप सूट पहनते हैं, माउंटेन व्यू और पालो अल्टो में युवा लोग टी-शर्ट पहने काम पर जाते हैं। यह एक बात है कि तकनीकी श्रमिकों को वे जो पहनते हैं उसके बारे में

परवाह नहीं करते हैं, लेकिन यदि आप उन टी-शर्टों पर बारीकी से देखते हैं, तो आप पहनने वालों की कंपनियों के लोगो देखेंगे और तकनीकी श्रमिकों की बहुत अधिक देखभाल होगी। स्टार्टअप कर्मचारी जो तुरंत बाहरी लोगों के लिए अलग-अलग होता है वह ब्रांडेड टी-शर्ट या हुडी है जो उसे अपने सहकर्मियों के समान दिखता है। स्टार्टअप वर्दी एक सरल लेकिन आवश्यक सिद्धांत को समाहित करती है: आपकी कंपनी के हर किसी के समान तरीके से अलग होना चाहिए-समान विचारधारा वाले लोगों की जनजाति को कंपनी के मिशन के लिए समर्पित रूप से समर्पित किया जाना चाहिए।

पेपैल में मेरे सह-संस्थापक मैक्स लेविनिन कहते हैं कि स्टार्टअप को अपने प्रारंभिक कर्मचारियों को जितना संभव हो उतना व्यक्तिगत बनाना चाहिए। स्टार्टअप में सीमित संसाधन और छोटी टीम होती हैं। बने रहने के लिए उन्हें जल्दी और कुशलता से काम करना चाहिए, जब हर कोई दुनिया की समझ साझा करता है जो ऐसा करना आसान है। शुरुआती पेपैल टीम ने अच्छी तरह से काम किया क्योंकि हम सभी एक ही तरह के क्रेजी थे। हम सभी को विज्ञान कथा पसंद थी: क्रिप्टनोमिकॉन को पढ़ने की आवश्यकता थी, और हमने पूंजीवादी स्टार वार्स के कम्युनिस्ट स्टार ट्रेक को पसंद किया। सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि हम सभी डिजिटल मुद्रा बनाने के साथ चकित थे क्योंकि इन्हें सरकारों के बजाय व्यक्तियों द्वारा नियंत्रित किया जाएगा। कंपनी के काम करने के लिए, इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि लोग किस तरह दिखते थे या वे किस देश से आए थे, लेकिन हमें समान रूप से चकित होने के लिए हर नयी नियुक्ति की आवश्यकता थी।

एक काम करो

अंदर, प्रत्येक व्यक्ति को उसके काम की तेजी से प्रतिष्ठित किया जाना चाहिए।

स्टार्टअप में कर्मचारियों को जिम्मेदारियां आवंटित करते समय, आप कार्यों के साथ प्रतिभाओं को कुशलतापूर्वक मिलान करने के लिए इसे सरल अनुकूलन समस्या के रूप में पेश करके शुरू कर सकते हैं। लेकिन अगर आप इसे किसी भी तरह से सही तरीके से जान सकते हैं, तो भी कोई भी समाधान जल्दी टूट जाएगा। आंशिक रूप से ऐसा इसलिए है क्योंकि स्टार्टअप को तेज़ी से आगे बढ़ना पड़ता है, इसलिए व्यक्तिगत भूमिका लंबे समय तक स्थैतिक नहीं रह सकती है। लेकिन यह भी इसलिए है क्योंकि नौकरी के कार्य केवल श्रमिकों और कार्यों के बीच संबंधों के बारे में नहीं हैं; वे कर्मचारियों के बीच संबंधों के बारे में भी हैं।

पेपैल में मैनेजर के रूप में मैंने जो सबसे अच्छी चीज की वह थी कंपनी में हर व्यक्ति को सिर्फ एक चीज करने के लिए जिम्मेदार बनाना था। प्रत्येक कर्मचारी की एक चीज़ अनूठी थी, और हर कोई जानता था कि मैं केवल उस चीज़ पर उसका मूल्यांकन करूंगा। मैंने लोगों के प्रबंधन के कार्य को सरल बनाने के लिए यह करना शुरू कर दिया था। लेकिन फिर मैंने एक गहरा परिणाम देखा: भूमिकाओं को परिभाषित करने से संघर्ष कम हो गया। एक कंपनी के अंदर ज्यादातर झगड़े तब होते हैं जब सहकर्मी एक ही जिम्मेदारियों के लिए प्रतिस्पर्धा करते हैं। शुरुआती चरणों में नौकरी की भूमिका

तरल पदार्थ के बाद स्टार्टअप का विशेष रूप से उच्च जोखिम होता है। प्रतिस्पर्धा को खत्म करना हर किसी के लिए दीर्घकालिक संबंध बनाने के लिए आसान बनाता है जो केवल व्यावसायिकता से आगे निकलता है। इससे भी अधिक, आंतरिक शांति एक स्टार्टअप को जीवित रहने में सक्षम बनाता है। जब स्टार्टअप विफल हो जाता है, तो हम अक्सर कल्पना करते हैं कि यह प्रतिस्पर्धी पारिस्थितिक तंत्र में हिंसक प्रतिद्वंद्वियों के लिए झुका हुआ है। लेकिन हर कंपनी का अपना एक पारिस्थितिकी तंत्र है, और गुटों के संघर्ष से यह बाहरी खतरों के प्रति संवेदनशील हो जाता है। आंतरिक संघर्ष एक ऑटोम्यून्यून बीमारी की तरह है: मौत का तकनीकी कारण निमोनिया हो सकता है, लेकिन वास्तविक कारण सादे दृश्य से छिपा हुआ है।

पेपैल में मैनेजर के रूप में मैंने जो सबसे अच्छी चीज की वह थी कंपनी में हर व्यक्ति को सिर्फ एक चीज करने के लिए जिम्मेदार बनाना था। प्रत्येक कर्मचारी की एक चीज़ अनूठी थी, और हर कोई जानता था कि मैं केवल उस चीज़ पर उसका मूल्यांकन करूंगा। मैंने लोगों के प्रबंधन के कार्य को सरल बनाने के लिए यह करना शुरू कर दिया था। लेकिन फिर मैंने एक गहरा परिणाम देखा: भूमिकाओं को परिभाषित करने से संघर्ष कम हो गया। एक कंपनी के अंदर ज्यादातर झगड़े तब होते हैं जब सहकर्मी एक ही जिम्मेदारियों के लिए प्रतिस्पर्धा करते हैं। शुरुआती चरणों में नौकरी की भूमिका
तरल पदार्थ के बाद स्टार्टअप का विशेष रूप से उच्च जोखिम होता है। प्रतिस्पर्धा को खत्म करना हर किसी के लिए दीर्घकालिक संबंध बनाने के लिए आसान बनाता है जो केवल व्यावसायिकता से आगे निकलता है। इससे भी अधिक, आंतरिक शांति एक स्टार्टअप को जीवित रहने में सक्षम बनाता है। जब स्टार्टअप विफल हो जाता है, तो हम अक्सर कल्पना करते हैं कि यह प्रतिस्पर्धी पारिस्थितिक तंत्र में हिंसक प्रतिद्वंद्वियों के लिए झुका हुआ है। लेकिन हर कंपनी का अपना एक पारिस्थितिकी तंत्र है, और गुटों के संघर्ष से यह बाहरी खतरों के प्रति संवेदनशील हो जाता है। आंतरिक संघर्ष एक ऑटोम्यून्यून बीमारी की तरह है: मौत का तकनीकी कारण निमोनिया हो सकता है, लेकिन वास्तविक कारण सादे दृश्य से छिपा हुआ है।

समूह और कंसल्टेंट्स

सबसे गहन प्रकार के संगठन में, सदस्य केवल अन्य सदस्यों के साथ बाहर निकलते हैं। वे अपने परिवारों को अनदेखा करते हैं और बाहरी दुनिया को छोड़ देते हैं। बदले में, वे संबंधित लोगों की मजबूत भावनाओं का अनुभव करते हैं, और शायद सामान्य लोगों को अनजान "सत्य" से वंचित कर देते हैं। हमारे पास ऐसे संगठनों के लिए एक शब्द है: Cults (समूह)। कुल समर्पण की संस्कृति बाहर से क्रेजी दिखती हैं, क्योंकि सबसे कुख्यात संप्रदाय homicidal थे: जिम जोन्स और चार्ल्स मैनसन ने अच्छा नहीं किया।

लेकिन उद्यमियों को चरम समर्पण की संस्कृतियों को गंभीरता से लेना चाहिए। क्या किसी के काम में एक हल्का रवैया मानसिक स्वास्थ्य का संकेत है? क्या केवल एक पेशेवर दृष्टिकोण ही एकमात्र दृष्टिकोण है? एक पंथ का चरम विपरीत एक्सेंचर जैसे परामर्श फर्म है: न केवल इसमें अपने स्वयं के एक विशिष्ट मिशन की कमी है, बल्कि

व्यक्तिगत सलाहकार नियमित रूप से उन कंपनियों में से बाहर निकल रहे हैं जिनके पास उनके पास दीर्घकालिक कनेक्शन नहीं है।

प्रत्येक कंपनी संस्कृति को रैखिक स्पेक्ट्रम पर फिट किया जा सकता है:

सबसे अच्छे स्टार्टअप को थोड़ा कम चरम प्रकार का होना चाहिए। सबसे बड़ा अंतर यह है कि संप्रदाय कुछ महत्वपूर्ण चीजों के बारे में कट्टरपंथी रूप से गलत होते हैं। एक सफल स्टार्टअप में लोग कट्टरपंथी रूप से कुछ के बारे में सही हो सकते हैं। आप सलाहकारों से उस प्रकार के रहस्यों को नहीं सीखेंगे, और आपको चिंता करने की ज़रूरत नहीं है कि क्या आपकी कंपनी परंपरागत पेशेवरों को समझ में आती है या नहीं आती है। उन्हें एक पंथ या यहां तक कि एक माफिया कहा जाना बेहतर है।

अध्याय 11- यदि इसे बनाया जाए तो क्या वे आयेंगे ?

दुनियां में हर जगह सेल्स ही है, लेकिन फिर भी ज्यादातर लोग इसके महत्व को कम आंकते हैं। सिलिकॉन वैली तो इसे और भी निचा मानता है। एक काल्पनिक लेख "द हिचिकर्स गाइड टू द गैलेक्सी" में भी हमारे ग्रह की स्थापना को सेल्स के खिलाफ की प्रतिक्रिया के रूप में बनी बताते है। जब एक बड़ी आपदा के समय मानवता को बचाने की आवश्यकता होती है, तब जनसंख्या को तीन विशाल जहाजों में भरा जाता है। विचारक, नेता, और प्राप्तकर्ता ए जहाज में बैठते हैं; विक्रेता और सलाहकार बी शिप पकड़ते हैं; व श्रमिक और कारीगर सी जहाज में बैठते हैं। बी शिप को पहले चलाया जाता है, और उसके सभी यात्रियों को आनंद प्राप्त होता है। लेकिन सेल्स वालों को यह पता नहीं कि वे एक जाल में फंस गए हैं: ए शिप और सी शिप के लोगों ने यह सोचा कि बी शिप के लोग बेकार थे, इसलिए उन्होंने उनसे छुटकारा पाने की साजिश रची। और यह बी शिप ही था जो पृथ्वी पर उतरा था।

इस वितरण का काल्पनिक दुनिया में कोई फर्क नहीं पड़ता, लेकिन यह हमारे लिए महत्वपूर्ण है। हम वितरण के महत्व को कम समझते हैं. क्योंकि हम उसी जहाज को ए शिप और सी शिप के लोगों के लिए मानते हैं: जिन्हें विक्रेता और अन्य "बिचौलियों" का माना जाता है, और हम यह भी मानते है कि एक अच्छे उत्पाद के निर्माण से वितरण प्रवाह जादुई रूप से समान होना चाहिए। सपनों की अवधारणा का क्षेत्र विशेष रूप से सिलिकॉन वैली में लोकप्रिय है, जहां इंजीनियरों को बेचने के बजाए कूल स्टफ बनाने की दिशा में बढ़ने को कहा जाता है। लेकिन ग्राहक सिर्फ इसलिए नहीं आएंगे, क्योंकि आप इसे बनाते हैं। आपको तो इसे दिखने में बढ़िया बनाना है।

एक्सपर्ट बनाम सेल्समैन

यू.एस. विज्ञापन उद्योग 150 अरब डॉलर का वार्षिक राजस्व एकत्र करता है और 600,000 से अधिक लोगों को रोजगार देता है। सालाना $ 450 बिलियन डॉलर के साथ, अमेरिकी बिक्री उद्योग काफी बड़ा है। जब वे सुनते हैं कि 3.2 मिलियन अमरीकी बिक्री व्यवसाय में काम करते हैं, तो अनुभवी अधिकारियों को संदेह होगा कि संख्या कहीं कम तो नहीं, लेकिन इंजीनियरों को इसे समझने में परेशानी हो सकती है।

सिलिकॉन वैली में, एक्सपर्ट्स विज्ञापन, विपणन और बिक्री पर संदेह करते हैं क्योंकि वे सतही और तर्कहीन लगते हैं। लेकिन विज्ञापन महत्वपूर्ण है क्योंकि यह काम करता है। यह एक्सपर्टस के लिए भी और आपके लिए भी काम करता है। आप सोच सकते हैं कि आप एक अपवाद हैं; कि आपकी प्राथमिकताएं भिन्न हैं, इसलिए विज्ञापन केवल अन्य लोगों पर काम करता है। सबसे स्पष्ट बिक्री पिचों का विरोध करना आसान है, इसलिए हम अपनी स्वतंत्रता के झूठे आत्मविश्वास का मजा लेते हैं। लेकिन विज्ञापन आपको अभी उत्पाद खरीदने के लिए मौजूद नहीं है; यह तो आपके दिमाग में सूक्ष्म इंप्रेशन एम्बेड करने के लिए मौजूद है जो बाद में बिक्री को चलाएगा। जो कोई भी

अपने आप पर अपने संभावित प्रभाव को स्वीकार नहीं कर सकता है, वह अपने आप को दोगुना धोखा दे रहा है।

पारदर्शिता के लिए एक्सपर्ट का उपयोग किया जाता है। वे कंप्यूटर प्रोग्रामिंग जैसे तकनीकी कौशल में विशेषज्ञ बनकर अपने मूल्य को बनाते हैं। इंजीनियरिंग विषयों में, एक समाधान या तो काम करता है या यह विफल हो होता है। आप किसी और के काम को तुलनात्मक आसानी से मूल्यांकन कर सकते हैं, क्योंकि सतह की उपस्थिति ज्यादा मायने रखती नहीं है। बिक्री में इसके बिलकुल विपरीत होता है: आंतरिक वास्तविकता को बदले बिना सतही वास्तविकताओं को बदलने के लिए एक ऑर्केस्ट्रेटेड अभियान है। यह मूल रूप से बेईमानी नहीं होने पर इंजीनियरों को तुच्छ मानता है। वे जानते हैं कि उनकी अपनी नौकरियां कठिन हैं, इसलिए जब वे किसी ग्राहक के साथ फोन पर हंसते हुए या दो घंटे के लंच जाने वाले विक्रेता लोगों को देखते हैं, तो उन्हें संदेह है कि कोई वास्तविक काम नहीं किया जा रहा है। यदि कुछ भी हो, तो लोग विज्ञान और इंजीनियरिंग की सापेक्ष कठिनाई को अधिक महत्व देते हैं, क्योंकि उन क्षेत्रों की चुनौतियां स्पष्ट हैं। क्या नर्स मिस याद है कि वो कैसे बिक्री को आसान बनाने के लिए कड़ी मेहनत करती है।

बिक्री छिपी हुई होती है

सभी विक्रेता अभिनेता होते हैं: उनकी प्राथमिकता प्रेरणा है, ईमानदारी नहीं। यही कारण है कि “विक्रेता” शब्द छुपा हो सकता है और वास्तव में वह कार डीलर हो। लेकिन हम केवल अजीब, स्पष्ट विक्रेता-यानी बुरे लोगों के लिए नकारात्मक प्रतिक्रिया देते हैं। बिक्री क्षमता की एक विस्तृत श्रृंखला है: नौसिखियों, विशेषज्ञों और मालिकों के बीच कई क्रमिकरण हैं। यहां तक कि बिक्री ही सब कुछ हैं। यदि आप किसी भी बड़ी सेल्स को नहीं जानते हैं, तो ऐसा इसलिए नहीं है क्योंकि आपने उनका सामना नहीं किया है, बल्कि इसलिए कि उनकी कला सादे दृष्टि में छिपी हुई है। टॉम सॉयर अपने पड़ोस के दोस्तों को उनके लिए बाड़ को सफ़ेद करने के लिए राजी करने में कामयाब रहे- एक कुशल कदम। लेकिन उन्हें वास्तव में उनके काम करने के विशेषाधिकार के लिए भुगतान करने के लिए आश्वस्त करना एक बड़ा कदम था, जबकि उसके दोस्त बुद्धिमान नहीं थे। 1876 में ट्वेन ने लिखा था क्योंकि बहुत कुछ नहीं बदला है।

अभिनय की तरह, छिपी हुइ बिक्री सबसे अच्छी तरह से काम करती है। यह बताता है कि लगभग हर किसी के जिनके काम में वितरण शामिल है-चाहे वे बिक्री, विपणन या विज्ञापन में हैं- उनके पास नौकरी का शीर्षक है जिसका उन चीजों से कोई लेना देना नहीं है। जो लोग विज्ञापन बेचते हैं उन्हें “अकाउंट ऑफिसर” कहा जाता है। जो लोग ग्राहकों को बेचते हैं, वे “बिज़नस डेवलपमेंट” में काम करते हैं। “जो लोग कंपनियां बेचते हैं वे” इन्वेस्टमेंट बैंकर “होते हैं। और जो लोग खुद को बेचते हैं उन्हें “राजनेता” कहा जाता है। इन पुनर्विचारों का एक कारण है कि जब हम बेचने जा रहे हैं तो हममें से कोई भी इसे याद नहीं रखना चाहता है।

हम चाहे अपने करियर में जो कुछ भी करें लेकिन सेल्स की क्षमता हमें सुपरस्टार से भी अलग करती है। वॉल स्ट्रीट में तकनीकी विशेषज्ञता की रक्षा करने वाले “विश्लेषक” के रूप में एक भर्ती शुरू हुयी है, लेकिन वास्तव में उसका लक्ष्य एक डीलमेकर बनना है। एक वकील चाहे अपने पेशेवर प्रमाण-पत्रों पर इतरा सकता है, लेकिन कानून फर्मों का नेतृत्व उनके द्वारा किया जाता है जो बड़े ग्राहकों को लाते हैं। यहां तक कि विश्वविद्यालय के प्रोफेसरों, जो विद्वानों की उपलब्धि से अधिकार का दावा करते हैं, स्वयं-प्रमोटरों से ईर्ष्या रखते हैं जिनकी अपने फिल्ड में मास्टरी होती हैं। इतिहास या अंग्रेजी के बारे में अकादमिक विचार न केवल अपने बौद्धिक गुणों से बिकते हैं। बल्कि मौलिक भौतिकी का एजेंडा और कैंसर अनुसंधान के भविष्य के मार्ग भी प्रेरणा के परिणाम हैं। सबसे मौलिक कारण यह है कि व्यवसायी लोग बिक्री के महत्व को कम समझते हैं, इसे गुप्त रूप से संचालित दुनिया में, हर क्षेत्र के, हर स्तर पर, छिपाने के लिए व्यवस्थित प्रयास होते है।

engineer’s grail एक इतना बड़ा उत्पाद है कि “यह इसे खुद ही बेचता है।” लेकिन जो भी वास्तव में असली उत्पाद के बारे में यह कहता है कि उन्हें झूठ बोलना चाहिए: या तो वे भ्रमित है या वह कुछ एसा बेच रहा है जिसमें खुद से ही विरोधाभास हो रहा है। पोलर व्यापार cliché चेतावनी देता है कि “सबसे अच्छा उत्पाद हमेशा नहीं जीतता है।” अर्थशास्त्री इसे “पथ निर्भरता” के लिए जिम्मेदार ठहराते हैं: विशिष्ट गुणवत्ता परिस्थितियों से स्वतंत्र विशिष्ट परिस्थितियों का निर्धारण कर सकते हैं कि कौन से उत्पादों को व्यापक रूप से अपनाने से आनंद मिलता है। यह सच है, लेकिन इसका मतलब यह नहीं है कि आज हम जिस ऑपरेटिंग सिस्टम का उपयोग करते हैं और टाइप करने के लिए कीबोर्ड लेआउट, को केवल एक मौके के लिए ही लगाया जाता है। अपने उत्पाद का डिजाइन आवश्यक रूप से वितरण के लिए सोचना बेहतर है। यदि आपने कुछ नया आविष्कार किया है तो इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि उत्पाद कितना अच्छा है। अगर आपने इसे बेचने के लिए एक प्रभावी तरीका नहीं खोजा है, तो आपके पास एक बुरा व्यवसाय है.

उत्पाद को कैसे बेचें

सुपीरियर बिक्री और वितरण के द्वारा कोई भी प्रोडक्ट मोनोपली बना सकता है। इसका उलट सत्य नहीं है। इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि आपका उत्पाद कितना मजबूत है-भले ही यह बढिया है और यह आजमाने के बाद तुरंत पसंद किया जाता हो लेकिन फिर भी आपको एक मजबूत सेल्स प्लान बनाना ही होगा।

दो मीट्रिक प्रभावी वितरण के लिए सीमा निर्धारित करते हैं। एक ग्राहक के साथ आपके रिश्ते के दौरान औसतन कुल शुद्ध लाभ जो आप एक नया ग्राहक बनाने के लिए खर्च की गई राशि से अधिक होना चाहिए। आम तौर पर, आपके उत्पाद की कीमत जितनी अधिक होगी, उतना ही आपको बिक्री करने के लिए खर्च करना होगा-और इसे खर्च करने के लिए इतनी ही अधिक समझदारी होगी। वितरण विधियों को बनाने के लिए इसे निरंतरता पूर्वक इस्तेमाल किया जा सकता है.

जटिल बिक्री

यदि आपकी औसत बिक्री सात अंकों या उससे अधिक है, तो प्रत्येक सौदे के हर विवरण के करीब से व्यक्तिगत ध्यान देने की आवश्यकता होती है। सही संबंधों को विकसित करने में महीनों लग सकते हैं। आप जिसे हर साल में दो बार केवल या एक बार बिक्री कर सकते हैं। फिर आपको आमतौर पर सेल्स के बाद उत्पाद को स्थापित करने और सेवा के दौरान उसका पालन करना होगा। ऐसा करना मुश्किल है, लेकिन इस तरह की "जटिल बिक्री" कुछ सबसे मूल्यवान उत्पादों को बेचने का एकमात्र तरीका है।

स्पेसएक्स दिखाता है कि यह किया जा सकता है। अपने रॉकेट स्टार्टअप लॉन्च करने के कुछ ही वर्षों के भीतर, एलन मस्क ने नासा को स्पेसएक्स से एक नए डिजाइन किए गए जहाज के साथ हटाए गए अंतरिक्ष शटल को बदलने के लिए अरब डॉलर के अनुबंधों पर हस्ताक्षर करने के लिए राजी किया। राजनीति सामान्य रूप से तकनीकी चालाकी के रूप में बड़े सौदों में मायने रखती है, इसलिए यह आसान नहीं था। स्पेसएक्स ज्यादातर कैलिफ़ोर्निया में 3,000 से अधिक लोगों को रोजगार देता है। पारंपरिक यू.एस. एयरोस्पेस उद्योग 500,000 से अधिक लोगों को रोजगार देता है, जो पूरे 50 राज्यों में फैला हुआ है। अनजाने में, कांग्रेस के सदस्य अपने गृह जिलों में संघीय धन छोड़ना नहीं चाहते हैं। लेकिन चूंकि जटिल बिक्री के लिए प्रत्येक वर्ष केवल कुछ सौदों की आवश्यकता होती है, इसलिए एलन मस्क जैसे विक्रय ग्रैंडमास्टर उस समय का उपयोग सबसे महत्वपूर्ण लोगों पर ध्यान केंद्रित करने के लिए कर सकते हैं, और यहां तक कि राजनीतिक जड़त्व को दूर करने के लिए भी कर सकते हैं।

कॉम्प्लेक्स बिक्री तब सबसे अच्छा काम करती है जब आपके पास "विक्रेता" नहीं होते हैं। पलंतिर, डेटा एनालिटिक्स कंपनी जो मैंने अपने लॉ स्कूल के सहपाठी एलेक्स कार्प के साथ सह-स्थापित की है, अपने उत्पाद बेचने के लिए अलग से काम नहीं करता है। इसके बजाय, एलेक्स, जो पलंतिर के सीईओ हैं, सड़क पर 25 दिन एक महीने खर्च करते हैं, ग्राहकों और संभावित ग्राहकों के साथ बैठक करते हैं। हमारे सौदा आकार $ 1 मिलियन डॉलर से $ 100 मिलियन डॉलर तक हैं। उस मूल्य बिंदु पर, सीईओ, खरीदारों से बात करना चाहते हैं, बिक्री के वीपी नहीं।

जटिल बिक्री मॉडल वाले व्यवसाय सफल होते हैं यदि वे एक दशक के दौरान सालाना 50% से 100% सालाना वृद्धि प्राप्त करते हैं। वायरल विकास के सपने देखने वाले किसी भी उद्यमी को यह धीमा लगेगा। जैसे ही ग्राहक बेहतर उत्पाद को स्पष्ट रूप से सीखते हैं, आप राजस्व 10x तक बढ़ने की उम्मीद कर सकते हैं. लेकिन यह लगभग कभी नहीं होता है। एक अच्छी एंटरप्राइज़ बिक्री रणनीति छोटी शुरू होती है, जैसा कि यह आवश्यक है: एक नया ग्राहक आपके सबसे बड़े ग्राहक बनने के लिए सहमत हो सकता है, लेकिन वे शायद ही कभी आपके द्वारा बेची गई चीज़ों के साथ पूरी तरह से एक सौदे पर हस्ताक्षर करने में सहज महसूस करेंगा। एक बार आपके पास उन संदर्भ ग्राहकों का पूल हो, जो आपके उत्पाद का सफलतापूर्वक उपयोग कर रहे हैं, तो आप कभी भी बड़े सौदों की ओर बढ़ने का लंबा और विधिवत काम शुरू कर सकते हैं।

व्यक्तिगत बिक्री

अधिकतर बिक्री विशेष रूप से जटिल नहीं होती हैं: औसत आकार सौदे $ 10,000 और $ 100,000 के बीच हो सकते हैं, और आम तौर पर इसे सीईओ को खुद बेचने की ज़रूरत नहीं होती है। यहां चुनौती किसी विशेष बिक्री को बनाने के बारे में नहीं है, लेकिन एक प्रक्रिया कैसे स्थापित करें जिससे मामूली आकार की बिक्री टीम उत्पाद को व्यापक ग्राहकों तक ले जा सके।

2008 में, बॉक्स के पास क्लाउड में सुरक्षित रूप से और आसानी से डेटा को स्टोर करने का एक अच्छा तरीका था। लेकिन लोगों को पता नहीं था कि उन्हें ऐसी चीज की जरूरत है-क्लाउड कंप्यूटिंग अभी तक लोगों की पहुंच में नहीं था। उस गर्मी में, ब्लेक को बॉक्स के तीसरे विक्रेता के रूप में बदलने में मदद करने के लिए हायर किया गया था। उन्होंने उपयोगकर्ताओं के छोटे समूहों से शुरू किया जिसके पास एक फाइल शेयर करने की सबसे गंभीर समस्या थी, बॉक्स की बिक्री प्रतिनिधि ने कंपनी के प्रत्येक ग्राहक से सम्बन्ध स्थापित किया। 2009 में, ब्लेक ने स्टैनफोर्ड स्लीप क्लिनिक में एक छोटा सा बॉक्स अकाउंट बेचा, जहां शोधकर्ताओं को प्रयोगात्मक डेटा स्टोर करने के लिए एक आसान, सुरक्षित तरीका चाहिए। आज विश्वविद्यालय अपने छात्रों और संकाय सदस्यों में से प्रत्येक को स्टैनफोर्ड-ब्रांडेड बॉक्स अकाउंट प्रदान करता है, और स्टैनफोर्ड अस्पताल बॉक्स पर चलता है। अगर यह उद्यम के व्यापक समाधान पर विश्वविद्यालय के प्रेजिडेंट को बेचने की कोशिश कर शुरू कर दी थी, लेकिन बॉक्स कुछ भी नहीं बेचता था। एक जटिल बिक्री दृष्टिकोण बॉक्स को स्टार्टअप विफलता मान लिया; इसके बजाय, व्यक्तिगत बिक्री ने इसे एक अरब डॉलर का कारोबार बना दिया।

कभी-कभी उत्पाद ही एक प्रकार का वितरण होता है। ज़ोकडॉक एक संस्थापक फंड पोर्टफोलियो कंपनी है जो लोगों को चिकित्सा नियुक्तियों को ऑनलाइन ढूंढने और बुक करने में सहायता करती है। कंपनी अपने नेटवर्क में शामिल होने के लिए डॉक्टरों से प्रति माह कुछ सौ डॉलर चार्ज करती है। केवल कुछ हज़ार डॉलर के औसत आकार के सौदे के लिए, ज़ोकडोक को बहुत सारे विक्रेताओं की जरूरत है-इतने सारे कि उनके पास आंतरिक भर्ती टीम है, वो भी कुछ नहीं करने के लिए। लेकिन डॉक्टरों को व्यक्तिगत बिक्री करना सिर्फ राजस्व में नहीं आता है; नेटवर्क में डॉक्टरों को जोड़कर, विक्रेता लोग उपभोक्ताओं के लिए उत्पाद अधिक मूल्यवान बनाते हैं। हर महीने 5 मिलियन से अधिक लोग पहले से ही सेवा का उपयोग करते हैं, और यदि यह अधिकांश व्यवसायियों को शामिल करने के लिए अपने नेटवर्क को स्केल करना जारी रख सकता है, तो यह यू.एस. स्वास्थ्य देखभाल उद्योग के लिए एक मौलिक उपयोगिता बन जाएगा।

कभी-कभी उत्पाद ही एक प्रकार का वितरण होता है। ज़ोकडॉक एक संस्थापक फंड पोर्टफोलियो कंपनी है जो लोगों को चिकित्सा नियुक्तियों को ऑनलाइन ढूंढने और बुक करने में सहायता करती है। कंपनी अपने नेटवर्क में शामिल होने के लिए डॉक्टरों से प्रति माह कुछ सौ डॉलर चार्ज करती है। केवल कुछ हज़ार डॉलर के औसत आकार के

सौदे के लिए, ज़ोकडोक को बहुत सारे विक्रेताओं की जरूरत है-इतने सारे कि उनके पास आंतरिक भर्ती टीम है, वो भी कुछ नहीं करने के लिए। लेकिन डॉक्टरों को व्यक्तिगत बिक्री करना सिर्फ राजस्व में नहीं आता है; नेटवर्क में डॉक्टरों को जोड़कर, विक्रेता लोग उपभोक्ताओं के लिए उत्पाद अधिक मूल्यवान बनाते हैं। हर महीने 5 मिलियन से अधिक लोग पहले से ही सेवा का उपयोग करते हैं, और यदि यह अधिकांश व्यवसायियों को शामिल करने के लिए अपने नेटवर्क को स्केल करना जारी रख सकता है, तो यह यू.एस. स्वास्थ्य देखभाल उद्योग के लिए एक मौलिक उपयोगिता बन जाएगा।

डिस्ट्रीब्यूशन डोलड्रम

व्यक्तिगत बिक्री (बिक्री के लिए स्पष्ट रूप से आवश्यक) और पारंपरिक विज्ञापन (कोई विक्रेता की आवश्यकता नहीं है) के बीच एक डेड एरिया है। मान लें कि आप एक सॉफ्टवेयर सेवा बनाते हैं जो सुविधा स्टोर मालिकों को उनकी सूची ट्रैक करने और ऑर्डर करने में सहायता करता है। $ 1,000 डॉलर कीमत वाले उत्पाद के लिए, छोटे व्यवसायों तक पहुंचने के लिए कोई अच्छा वितरण चैनल नहीं हो सकता है ताकि वे इसे खरीद सके। यदि आपके पास स्पष्ट मूल्य प्रस्ताव है, तो आप इसे ग्राहकों को कैसे सुना सकते हैं? या तो विज्ञापन बहुत व्यापक होगा या बहुत अक्षम होगा। एसे उत्पाद को व्यक्तिगत बिक्री प्रयास की आवश्यकता होती है, लेकिन उस मूल्य बिंदु पर, आपके पास प्रत्येक संभावित ग्राहक से बात करने के लिए वास्तविक व्यक्ति को भेजने के लिए संसाधन नहीं होते हैं। यही कारण है कि बहुत से छोटे और मध्यम आकार के व्यवसाय ऐसे उपकरण का उपयोग नहीं करते हैं जिनका उपयोग बड़ी कंपनियों के लिए किया जाता है। लेकिन इसका मतलब यह नहीं कि व्यवसाय मालिक स्वामित्व में पिछड़े हैं या उनके पास अच्छे उपकरण मौजूद नहीं हैं: यह तो वितरण की छुपी हुई बाधा है।

विपणन और विज्ञापन

तुलनात्मक रूप से कम कीमत वाले उत्पादों के लिए विपणन और विज्ञापन कार्य, जिनमें वायरल वितरण की कोई विधि नहीं है केवल अपील है। प्रोक्टर एंड गैंबल दरवाजे से लेकर घरेलू कपड़े धोने का डिटर्जेंट जाने के लिए विक्रेता लोगों को भुगतान नहीं कर सकता है। अपने अंतिम उपयोगकर्ता तक पहुंचने के लिए, एक पैकेज किए गए सामान कंपनी को टेलीविज़न विज्ञापनों, प्रिंट कूपन का उत्पादन करना पड़ता है समाचार पत्रों में, और ध्यान आकर्षित करने के लिए अपने उत्पाद बक्से डिजाइन किये है।

विज्ञापन स्टार्टअप के लिए भी काम कर सकता है, लेकिन केवल तभी जब आपके ग्राहक अधिग्रहण लागत और ग्राहक आजीवन मूल्य हर दूसरे वितरण चैनल को असंभव बनाते हैं। ई-कॉमर्स स्टार्टअप वारबी पार्कर पर विचार करें, जो खुदरा eyewear वितरकों को बिक्री अनुबंध के बजाय ऑनलाइन फैशनेबल चश्मा डिजाइन और प्रेस्क्रिप्सन बेचता है। प्रत्येक जोड़ी लगभग $ 100 से शुरू होती है, इसलिए मानते हैं कि औसत ग्राहक अपने

जीवनकाल में कुछ जोड़े खरीदता है, कंपनी का सीएलवी कुछ सौ डॉलर है। प्रत्येक लेनदेन पर व्यक्तिगत ध्यान देने के लिए यह बहुत कम है, लेकिन दूसरी और, भौतिक उत्पाद सौदे वास्तव में वायरल नहीं होते हैं। विज्ञापन चलाकर और क्विर्की टीवी विज्ञापनों को बनाकर, वॉर्बी लाखों चश्मा ग्राहकों के सामने अपनी बेहतर, कम महंगी पेशकश करने में सक्षम है। कंपनी स्पष्ट रूप से अपनी वेबसाइट पर बताती है कि “टीवी एक बड़ा मेगाफोन है,” और जब आप केवल नए ग्राहक को प्राप्त करने के लिए दर्जनों डॉलर खर्च कर सकते हैं, तो आपको सबसे बड़ा मेगापोन चाहिए जो आपको मिल सकता है।

प्रत्येक उद्यमी एक इर्ष्या पहचानने योग्य विज्ञापन अभियान, लेकिन स्टार्टअप को सबसे यादगार टीवी स्पॉट या सबसे विस्तृत पीआर स्टंट पर रखने के लिए अंतहीन प्रतियोगिता में बड़ी कंपनियों के साथ प्रतिस्पर्धा करने के लिए प्रलोभन का विरोध करना चाहिए। मुझे अपने अनुभव से यह पता है। पेपैल में हमने जेम्स डोहन को हायर किया था, जिन्होंने हमारे आधिकारिक प्रवक्ता बनने के लिए स्टार ट्रेक पर स्कॉटी खेला। जब हमने पामपिलोट के लिए अपना पहला सॉफ्टवेयर जारी किया, तो हमने पत्रकारों को एक कार्यक्रम में आमंत्रित किया जहां वे जेम्स की इस अमर लाइन को पढ़ सकते थे: “मैं अपने पूरे करियर में लोगों को डुबो रहा हूं, लेकिन यह पहली बार है जब मैं उन्हें पैसे बनवाने के लिए सक्षम हूं” यह फ्लॉप रहा – कुछ पत्रकार जो वास्तव में घटना को कवर करने के लिए आये थे वे प्रभावित नहीं हुए थे। हम सभी निरुत्साही थे, इसलिए हमने सोचा कि स्कॉटी मुख्य अभियंता कप्तान किर्क की तुलना में अधिक अधिकार के साथ उपभोक्ताओं से बात कर सकते थे। हम गलत थे: जब Priceline.com विलियम शतरनर टीवी स्पॉट की एक प्रसिद्ध श्रृंखला में, उनके लिए काम किया। लेकिन तब तक Priceline एक प्रमुख खिलाड़ी था। शुरुआती चरण में स्टार्टअप बड़ी कंपनियों के विज्ञापन बजट से मेल नहीं खा सकता है।

वायरल मार्केटिंग

एक उत्पाद तब वायरल होता है जब इसकी मूल कार्यक्षमता, उपयोगकर्ताओं को, अपने दोस्तों को उपयोगकर्ता बनने के लिए आमंत्रित करने के लिए प्रोत्साहित करती है। इस प्रकार फेसबुक और पेपैल दोनों तेजी से बढ़े: हर बार कोई दोस्त दुसरे को साथ साझा करता है या भुगतान करता है, वे स्वाभाविक रूप से नेटवर्क में अधिक से अधिक लोगों को आमंत्रित करते हैं। यह सिर्फ सस्ता नहीं है – यह तेज़ भी है। यदि हर नया उपयोगकर्ता एक से अधिक अतिरिक्त उपयोगकर्ता की ओर जाता है, तो आप घातीय वृद्धि की श्रृंखला प्रतिक्रिया प्राप्त कर सकते हैं। आदर्श वायरल पाश जितना संभव हो उतना तेज़ होना चाहिए। मजेदार यूट्यूब वीडियो या इंटरनेट के पास लाखों विचार बहुत जल्दी खोजे जाते हैं क्योंकि वे बेहद कम समय में उनके पास है जिन्हें वे आपको बताते है. लोग बिल्ली के बच्चे को देखते हैं, वार्म महसूस करते हैं, और अपने दोस्तों को सेंड करते हैं।

पेपैल में, हमारा प्रारंभिक उपयोगकर्ता आधार 24 लोगों का था, जिनमें से सभी पेपैल

में काम करते थे। बैनर विज्ञापन के माध्यम से ग्राहकों को आकर्षित करना बहुत महंगा साबित हुआ। हालांकि, लोगों को सीधे साइन अप करने के लिए भुगतान करके और फिर मित्रों को रेफरल करने के लिए उन्हें अधिक भुगतान करके, हमने असाधारण वृद्धि हासिल की। इस रणनीति ने हमें प्रति ग्राहक $ 20 डॉलर खर्च आया, लेकिन इससे दैनिक विकास में 7% की वृद्धि हुई, जिसका अर्थ है कि हमारा उपयोगकर्ता आधार लगभग 10 दिनों में दोगुना हो चूका था। चार या पांच महीनों के बाद, हमारे पास सैकड़ों हजारों उपयोगकर्ता थे और हमारे ग्राहक अधिग्रहण लागत से काफी कम फीस के साथ धन पाने की सेवा प्राप्त करके एक महान कंपनी बनाने का एक व्यवहार्य अवसर था।

वायरल क्षमता वाले बाजार के सबसे महत्वपूर्ण खंड पर हावी होने वाला कोई भी व्यक्ति पूरे बाजार में आखिरी प्रेरक होगा। पेपैल में हम अधिक उपयोगकर्ताओं को हासिल नहीं करना चाहते थे; हम पहले सबसे मूल्यवान उपयोगकर्ताओं को प्राप्त करना चाहते थे। ईमेल-आधारित भुगतानों में सबसे स्पष्ट बाजार अब भी लाखों प्रवासी वेस्टर्न यूनियन और वायर का उपयोग करके अपने परिवारों को डॉलर भेज रहे था। हमारे उत्पाद ने इसे इतना आसान बना दिया, लेकिन फिर भी लेनदेन बहुत कम थे। हमें ईबे की नीलामी बाजार के माध्यम से ऑनलाइन सामान बेचने वाले पेशेवर विक्रेताओं ने ईबे “पावरसेलर्स” में एक सेगमेंट के साथ एक छोटे से उच्च बाजार की आवश्यकता थी। जिनकी संख्या केवल 20,000 थी। अधिकांश में कई नीलामी होती थीं, और उन्होंने लगभग उतना ही खरीदा जितना उन्होंने बेचा, जिसका मतलब भुगतान की निरंतर धारा थी। और क्योंकि भुगतान की समस्या का ईबे का अपना समाधान जबर्दस्त था, इसलिए ये व्यापारी बेहद उत्साही थे और प्रारंभिक प्रयोग के बाद ही इसे अपनाने वाले थे। एक बार पेपैल इस सेगमेंट पर हावी हो गया और ईबे के लिए भुगतान मंच बन गया, तो eBay पर कोई और पकड़ नहीं बना पाया था।

वितरण का पावर लॉ

किसी भी व्यवसाय के लिए इन विधियों में से एक दूसरे की तुलना में कहीं अधिक शक्तिशाली होने की संभावना है: वितरण अपने आप के एक पावर कानून का पालन करता है। यह ज्यादातर उद्यमियों के लिए सहज ज्ञान है, जो मानते हैं कि और इससे भी अधिक है। लेकिन कुछ विक्रेता लोगों को रोजगार, कुछ पत्रिका विज्ञापन, और उत्पाद की वायरल कार्यक्षमता को विचार करने व जोड़ने का प्रयास करें- लेकिन यह काम नहीं करता है। अधिकांश व्यवसायों को काम करने के लिए शून्य वितरण चैनल मिलते हैं: खराब उत्पाद की बजाय खराब बिक्री, विफलता का सबसे आम कारण है। यदि आप काम करने के लिए सिर्फ एक वितरण चैनल बना सकते हैं, तो आपके पास एक अच्छा व्यवसाय है। यदि आप एक साथ कई के लिए प्रयास करते हैं तो आप समाप्त हो जायेंगे।

गैर-ग्राहकों को बेचना

आपकी कंपनी को अपने उत्पाद से अधिक बेचने की जरूरत है। आपको अपनी कंपनी

को कर्मचारियों और निवेशकों को भी बेचना होगा। झूठ का एक “मानव संसाधन” संस्करण है कि महान उत्पाद ही बिकते हैं: “यह कंपनी इतनी अच्छी है कि लोग इसमें शामिल होने के लिए प्रयास करेंगे।” और एक धन उगाहने वाला संस्करण भी है: “यह कंपनी इतनी महान है कि निवेशक निवेश करने के लिए हमारे दरवाजे को टक्कर मारेंगे

मीडिया में अपनी कंपनी को बेचना हर किसी को बेचने का एक आवश्यक हिस्सा है। जो सहजता से मीडिया पर अविश्वास करते हैं अक्सर इसे अनदेखा करने की कोशिश करने की गलती करते हैं। लेकिन जैसे ही आप लोगों को कभी भी किसी भी वितरण रणनीति के बिना अपने स्पष्ट गुणों पर बेहतर उत्पाद खरीदने की उम्मीद नहीं कर सकते, आपको कभी यह नहीं मानना चाहिए कि लोग सार्वजनिक संबंध रणनीति के बिना आपकी कंपनी की प्रशंसा करेंगे। यहां तक कि यदि आपके विशेष उत्पाद को ग्राहकों को प्राप्त करने के लिए मीडिया एक्सपोजर की आवश्यकता नहीं है. आपके पास वायरल वितरण रणनीति है, जो प्रेस निवेशकों और कर्मचारियों को आकर्षित करने में मदद कर सकती है। भर्ती के लायक कोई भी संभावित कर्मचारी अपना परिश्रम करेगा; और जब वह आपको गुगल पर खोजता है तो व क्या पाता है या उसे क्या नहीं मिलता है, तो यह आपकी कंपनी की सफलता के लिए महत्वपूर्ण होगा।

हर कोई बेच रहा है

एक्सपर्ट्स चाहते हैं कि वितरण को अनदेखा किया जा सके और सेल्समैन दूसरे ग्रह पर चले जाएँ। हम सभी विश्वास करना चाहते हैं कि हम अपने दिमाग कंट्रोल में रखें, ताकि बिक्री हमारे ऊपर असर न कर सके। लेकिन यह सच नहीं है। हर किसी के पास बेचने के लिए एक उत्पाद है-इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि आप एक कर्मचारी, संस्थापक, या निवेशक हैं या नहीं। यह सच है भले ही आपकी कंपनी में केवल आप और आपके कंप्यूटर शामिल हों। चारों ओर देखो। यदि आप कोई विक्रेता नहीं दिखे, तो आप ही एक विक्रेता हैं।

जितनी परिपक्व इंडस्ट्रीज हो गयी है, सूचना प्रौद्योगिकी उतनी ही तेज़ी से बढ़ी है और अब यह "तकनीक" के समानार्थी बन गई है। आज, 1.5 अरब से अधिक लोग जेब के आकार के उपकरणों का उपयोग कर दुनिया के ज्ञान तक तुरंत पहुंचकर उसका आनंद लेते हैं। आज के स्मार्टफ़ोन में से प्रत्येक में, कंप्यूटरों की तुलना में हजारों गुना अधिक प्रोसेसिंग पावर है जिनसे चंद्रमा पर बैठे अंतरिक्ष यात्रीयों को निर्देशित किया जा सकता है। यदि लॉ ऑफ़ मूर इसी तरह तेजी से चलता रहता है, तो आने वाले कल के कंप्यूटर और भी शक्तिशाली होंगे।

कंप्यूटरों में पहले से ही उन गतिविधियों में बेहतर प्रदर्शन करने की पर्याप्त शक्ति है जो हम विशिष्ट मानव के रूप में सोचते थे। 1997 में, आईबीएम के डीप ब्लू ने विश्व शतरंज चैंपियन गैरी कास्परोव को हराया। Jeopardy! के सबसे अच्छे प्रतिद्वंद्वी, केन जेनिंग्स, 2011 में आईबीएम के वाटसन से हारे। और Google की स्वयं ड्राइविंग कारें पहले से ही कैलिफ़ोर्निया की सड़कों पर हैं। डेल एर्नहार्ट जूनियर पहले से ही डरे हुए है, वैसे भी स्वयं ड्राइविंग कार "बेरोजगारी की अगली लहर ला सकती हैं।"

हर कोई कंप्यूटर के भविष्य में और अधिक करने की अपेक्षा करता है- इसमें और भी आश्चर्य मौजूद है: आज से 30 साल बाद, क्या लोगों के पास कुछ करने के लिए भी बचा होगा? "सॉफ्टवेयर दुनिया को अपने अंदर समाहित कर रहा है," उद्यम पूंजीपति मार्क एंड्रेसेन ने अनिवार्यता के स्वर के साथ घोषणा की है। वीसी एंडी केसलर लगभग आलसी आलसी की बताता है कि उत्पादकता बनाने का सबसे अच्छा तरीका "लोगों को छुटकारा दिलाने का है।" और फोर्ब्स ने पाठकों से पूछा कि क्या एक मशीन आपको बदल देगी?

भविष्यवादी इसका उत्तर हाँ में महसूस कर रहे हैं। लुडिसाइट्स इस बारे में बहुत चिंतित हैं कि इसे बदलने की बजाए वे नई तकनीक का निर्माण ही बंद कर देंगे। कोई भी पक्ष इस आधार पर सवाल नहीं करता कि बेहतर कंप्यूटर मानव श्रमिकों को जरूरी रूप से बदल देगा। लेकिन वह आधार गलत है: कंप्यूटर मनुष्यों के लिए जरुरी हैं, विकल्प नहीं। आने वाले दशकों के सबसे मूल्यवान व्यवसाय उन उद्यमियों द्वारा बनाए जाएंगे जो उन्हें अप्रचलित बनाने की बजाय लोगों को सशक्त करना चाहेंगे।

विकल्प बनाम पूरक

पंद्रह साल पहले, अमेरिकी मजदूर सस्ते मैक्सिकन मजदूरों के विकल्पों से प्रतिस्पर्धा के बारे में चिंतित थे। तब यह समझ में आया, कि इंसान वास्तव में एक-दूसरे के लिए विकल्प हो सकते हैं। आज लोग सोचते हैं कि वे रॉस पेरोट की "विशाल ध्वनि" को एक बार फिर सुन सकते हैं, लेकिन वे इसे टिजुआना में कट-रेट कारखानों की बजाय, टेक्सास में कहीं सर्वर फिल्ड में इसे पाते हैं। अमेरिकियों को निकट भविष्य में प्रौद्योगिकी से डर है क्योंकि वे इसे निकटतम वैश्वीकरण की पुनरावृत्ति के रूप में देखते हैं। लेकिन हालात बहुत अलग हैं: लोग नौकरियों और संसाधनों के लिए प्रतिस्पर्धा करते हैं; कंप्यूटर प्रतिस्पर्धा नहीं करते हैं।

वैश्वीकरण मतलब विकल्प

जब पेरो ने विदेशी प्रतिस्पर्धा के बारे में चेतावनी दी, तो जॉर्ज एचडब्ल्यू बुश और बिल क्लिंटन दोनों ने मुक्त व्यापार के सुसमाचार का प्रचार किया: क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति के पास कुछ विशेष नौकरी के सापेक्ष ताकत होती है, सिद्धांत रूप में अर्थव्यवस्था जब अधिक धन कमाती है जब लोग अपने फायदों के अनुसार विशेषज्ञ होते हैं और फिर व्यापार करते हैं। व्यावहारिक रूप से, यह स्पष्ट स्पष्ट नहीं है कि कम श्रमिकों के लिए मुक्त व्यापार कितना अच्छा काम करता है। तुलनात्मक लाभ में बड़ी विसंगति होने पर, व्यापार से सबसे बड़ा लाभ होता है, लेकिन मजदूरों की वैश्विक आपूर्ति बेहद कम मजदूरी पर दोहराव वाले कार्यों को करने को मजबूर होते है।

लोग श्रम की आपूर्ति करने के लिए प्रतिस्पर्धा नहीं करते हैं; वे एक ही संसाधन की मांग करते हैं। जबकि अमेरिकी उपभोक्ताओं को चीन के सस्ते खिलौने और वस्त्रों को खरीदने से फायदा हुआ है, उन्हें लाखों चीनी मोटर चालकों द्वारा वांछित गैसोलीन के लिए उच्च कीमतों का भुगतान करना पड़ा है। चाहे लोग सैन डिएगो में शंघाई या फिश टैकोस में शार्क फिन खाते हैं, सभी को भोजन की ज़रूरत है और सभी को घर की आवश्यकता है। लेकिन इच्छा निर्वाह पर नहीं रुकती है-लोग वैश्वीकरण जारी रखने के लिए और अधिक मांग करेंगे। अब लाखों चीनी किसान अंततः बुनियादी कैलोरी की सुरक्षित आपूर्ति का आनंद ले सकते हैं, वे चाहते हैं कि उनमें से अधिकतर सिर्फ अनाज के बजाय सूअर का मांस मांगे। इच्छा का अभिसरण शीर्ष पर व और भी स्पष्ट है: सभी वर्गों में क्रिस्टल से, रूस के प्योंगयांग तक एक ही स्वाद होता है।

प्रौद्योगिकी का मतलब पूरकता

अब मानव श्रमिकों की प्रतिस्पर्धा के बजाय कंप्यूटर से प्रतिस्पर्धा की संभावना के बारे में सोचें। आपूर्ति पक्ष पर, कंप्यूटर एक दूसरे से भिन्न होते हैं, लोगों की तुलना में कहीं अधिक अलग होते हैं: पुरुष और मशीन मौलिक रूप से अलग-अलग होते हैं। हम जटिल परिस्थितियों में योजना बनाते हैं और निर्णय लेते हैं। हम भारी मात्रा में डेटा ययादरखने में कमजोर होते हैं। कंप्यूटर इसके बिल्कुल विपरीत हैं: वे कुशल डेटा प्रोसेसिंग उत्कृष्टता पर कार्य करते हैं, लेकिन वे बुनियादी निर्णय लेने के लिए कमजोर होते हैं जो कि किसी भी मानव के लिए आसान होगा।

इस भिन्नता के पैमाने को समझने के लिए, Google के कंप्यूटर के लिए मानव प्रतिस्थापन परियोजनाओं पर विचार करें। 2012 में, यूट्यूब वीडियो के 10 मिलियन थंबनेल स्कैन करने के बाद, उनके सुपरकंप्यूटरों में से एक ने हेडलाइंस बनाया, इसने 75% सटीकता के साथ बिल्ली की पहचान करना सीख लिया है। क्या अप इससे प्रभावित हुए, बिलकुल नहीं क्योकि चार वर्षीय बच्चा भी इसे निर्दोष तरीके से कर सकता है। जब एक सस्ता लैपटॉप कुछ कार्यों में सबसे बुद्धिमान गणितज्ञों को डरा सकता है लेकिन 16,000 सीपीयू वाले सुपरकंप्यूटर किसी बच्चे को हरा नहीं सकता हैं, तो आप बता सकते हैं कि इंसान और कंप्यूटर एक-दूसरे से ज्यादा शक्तिशाली नहीं हैं-वे

स्पष्ट रूप से अलग हैं।

मनुष्य और मशीन के बीच के अंतर का मतलब है कि कंप्यूटर से काम करने के लाभ अन्य लोगों के साथ व्यापार के लाभ से कहीं अधिक है। हम पशुधन या लैम्प्स के साथ व्यापार करने की बजाए कंप्यूटर के साथ व्यापार नहीं करते हैं। और यही बात है: कि कंप्यूटर उपकरण हैं, प्रतिद्वंदी नहीं।

मांग पक्ष पर मतभेद भी गहरे हैं। औद्योगिक देशों में लोगों के विपरीत, कंप्यूटर कैप फेराट में अधिक शानदार भोजन या बीचफ्रंट विला के लिए उत्सुक नहीं हैं; उन्हें केवल बिजली की मामूली मात्रा की आवश्यकता होती है, और वे ज्यादा स्मार्ट भी नहीं दिखना चाहते है। जब हम समस्याओं को हल करने में मदद के लिए नई कंप्यूटर तकनीक तैयार करते हैं, तो हमें संसाधनों के लिए प्रतिस्पर्धा किए बिना एक अतिसंवेदनशील व्यापार भागीदार के सभी दक्षता लाभ मिलते हैं। उचित रूप से समझ में आया, है कि एक वैश्वीकरण दुनिया में प्रतिस्पर्धा से बचने के लिए प्रौद्योगिकी एक तरीका है। जैसे-जैसे कंप्यूटर अधिक से अधिक शक्तिशाली हो जाते हैं, वे मनुष्यों के लिए विकल्प नहीं होंगे: वे पूरक होंगे

पूरक व्यवसाय

कंप्यूटर और मनुष्यों के बीच पूरकता सिर्फ एक मैक्रो-स्केल तथ्य नहीं है। यह एक महान व्यवसाय बनाने का भी मार्ग है। मुझे पेपैल में मेरे अनुभव से यह समझ में आया कि साल 2000 के मध्य में, हम डॉट कॉम दुर्घटना में बच गए थे और हम तेजी से बढ़ रहे थे, लेकिन हमें एक बड़ी समस्या का सामना करना पड़ा: हम हर महीने क्रेडिट कार्ड धोखाधड़ी से $ 10 मिलियन डॉलर से ज्यादा खो रहे थे। चूंकि हम प्रति मिनट सैकड़ों या हजारों लेन-देन कर रहे थे, इसलिए हम संभवतः प्रत्येक की समीक्षा नहीं कर सके- कोई भी मानव गुणवत्ता नियंत्रण टीम इतना फ़ास्ट काम नहीं कर सकती थी।

हमने इंजीनियरों के समूह को समाधान को स्वचालित करने की कोशिश करने के लिए कहा। सबसे पहले, मैक्स लेविनिन ने धोखाधड़ी के हस्तांतरण का विस्तार करने के लिए गणितज्ञों की एक विशिष्ट टीम को इकट्ठा किया। फिर हमने जो कुछ जाना और समझा, उसे रियल टाइम में स्वचालित रूप से फर्जी लेनदेन को पहचानने और रद्द करने के लिए एक सॉफ्टवेयर बनाया। लेकिन यह जल्द ही स्पष्ट हो गया कि यह दृष्टिकोण काम नहीं करेगा: एक या दो घंटे बाद, चोरों ने हमारी रणनीति को पकड़ लिया और बदल दिया। हम एक जाने पहचाने दुश्मन से निपट रहे थे, और हमारा सॉफ्टवेयर प्रतिक्रिया करने में अनुकूल नहीं हो सका।

धोखाधड़ी के अनुकूली उत्पीड़न ने हमारे स्वचालित पहचान एल्गोरिदम को बेवकूफ बना दिया, लेकिन हमने पाया कि उन्होंने हमारे मानव विश्लेषकों को आसानी से मूर्ख नहीं बनाया। तो मैक्स और उसके इंजीनियर एक हाइब्रिड दृष्टिकोण से इस सॉफ़्टवेयर को फिर से लिखते हैं: कंप्यूटर एक अच्छी तरह से डिज़ाइन किए गए उपयोगकर्ता इंटरफ़ेस पर सबसे संदिग्ध लेन-देन को अंकित करेगा, और मानव ऑपरेटर अंतिम

स्वीकार्यता को उनकी वैधता के रूप में तैयार करेंगे। इस हाइब्रिड सिस्टम के लिए धन्यवाद- हमने रूसी धोखाधड़ी के बाद इसे “इगोर” नाम दिया, जिसने अभीतक हमला नहीं किया हम उसे भी रोक पाएंगे- हमने 2002 की पहली तिमाही में अपना पहला त्रैमासिक मुनाफा बदल दिया। एफबीआई ने हमसे पूछा कि क्या हम उन्हें वित्तीय अपराध का पता लगाने में मदद के लिए इगोर का उपयोग करने देंगे। और मैक्स, सचमुच दावा करने में सक्षम था कि वह “अंडर इंटरनेट शर्लक होम्स” था।

इस तरह के मैन-मशीन सिम्बियोसिस ने पेपैल को व्यवसाय में रहने में सक्षम बनाया, जिसने बदले में हजारों छोटे व्यवसायों को इंटरनेट पर बढ़ने के लिए आवश्यक भुगतान स्वीकार करने में सक्षम बनाया। मैन-मशीन समाधान के बिना इसमें से कोई भी संभव नहीं था-भले ही अधिकांश लोग इसे कभी नहीं देख पाएंगे या इसके बारे में कभी सुनेंगे भी।

2002 में पेपैल बेचने के बाद मैंने इस बारे में सोचना जारी रखा: यदि मनुष्य और कंप्यूटर अकेले ही नाटकीय रूप से बेहतर परिणाम प्राप्त कर सकते तो, इस मूल सिद्धांत पर अन्य मूल्यवान व्यवसाय कैसे बनाए जा सकते हैं? अगले साल, मैंने एक नए स्टार्टअप विचार पर एक पुराने इंजीनियर स्टैनफोर्ड सहपाठी एलेक्स कार्प और एक सॉफ्टवेयर इंजीनियर स्टीफन कोहेन से बातचीत कर तैयार किया: हम आतंकवादी नेटवर्क और वित्तीय धोखाधड़ी की पहचान के लिए पेपैल की सुरक्षा प्रणाली से मानव कंप्यूटर हाइब्रिड दृष्टिकोण का उपयोग करेंगे। हम पहले से ही जानते थे कि एफबीआई इसमें दिलचस्पी ले रहा था, और 2004 में हमने एक सॉफ्टवेयर कंपनी पलंतिर की स्थापना की जो लोगों को जानकारी के अलग-अलग स्रोतों से आंतरिक जानकारी निकालने में मदद करती है। कंपनी 2014 में $ 1 बिलियन डॉलर की बिक्री बुक करने के ट्रैक पर है, और फोर्ब्स ने ओलामा बिन लादेन को ढूंढने में सरकार की मदद करने में अपनी अफवाह भूमिका के लिए पलंतिर के सॉफ्टवेयर को “हत्यारा ऐप” कहा है।

हमारे पास उस ऑपरेशन से साझा करने के लिए कोई विवरण नहीं है, लेकिन हम कह सकते हैं कि न तो मानव खुफिया और न ही कंप्यूटर अकेले हमें सुरक्षित बनाएंगे। अमेरिका की दो सबसे बड़ी जासूसी एजेंसियां विपरीत दृष्टिकोण अपनाती हैं: केंद्रीय खुफिया एजेंसी उन जासूसों द्वारा संचालित होती है जो मनुष्यों को विशेषाधिकार देते हैं। राष्ट्रीय सुरक्षा एजेंसी उन जनरलों द्वारा संचालित होती है जो कंप्यूटर को प्राथमिकता देते हैं। सीआईए विश्लेषकों को इतने शोर से गुजरना पड़ता है कि सबसे गंभीर खतरों की पहचान करना बहुत मुश्किल है। एनएसए कंप्यूटर बड़ी मात्रा में डेटा संसाधित कर सकते हैं, लेकिन अकेले मशीनें अधिकृत रूप से निर्धारित नहीं कर सकती हैं कि कोई आतंकवादी कार्यवाही कर रहा है या नहीं। पलंतिर का उद्देश्य इन विरोधी पूर्वाग्रहों को पार करना है: इसका सॉफ़्टवेयर उस डेटा का विश्लेषण करता है जिसे सरकार फीड करती है- यमन में कट्टरपंथी क्लियरिक्स के फोन रिकॉर्ड या आतंकवादी सेल गतिविधि से जुड़े बैंक खातों, उदाहरण के लिए- और एक प्रशिक्षित विश्लेषक की समीक्षा के लिए संदिग्ध गतिविधियों को फ्लैग करता है।

आतंकवादियों को ढूंढने में मदद के अलावा, पलान्तिर के सॉफ्टवेयर का उपयोग करने

वाले विश्लेषक यह अनुमान लगाने में सक्षम हुए है कि अफगानिस्तान में विद्रोहियों ने आईईडी कब लगाया था; हाई प्रोफ़ाइल चाइल्ड पोर्नोग्राफी व देह व्यापार मामलों पर मुकदमा चलाया; भोजन संबंधी बीमारी के प्रकोप से लड़ने में रोग नियंत्रण और रोकथाम के केंद्रों का समर्थन किया; और उन्नत धोखाधड़ी का पता लगाने के माध्यम से सालाना वाणिज्यिक बैंकों और सरकार के लाखों डॉलर बचाएं।

उन्नत सॉफ्टवेयर ने इसे संभव बना दिया, लेकिन इसके साथ मानव विश्लेषकों, अभियोजकों, वैज्ञानिकों, और वित्तीय पेशेवरों भी अधिक महत्वपूर्ण थे जिनके सक्रिय सहभागिता के बिना सॉफ़्टवेयर बेकार था।

सोचें कि पेशेवर आज अपनी नौकरियों में क्या करते हैं। वकीलों को कई अलग-अलग तरीकों से कांटेदार समस्याओं के समाधान को स्पष्ट करने में सक्षम होना चाहिए- और पिच वह बदलता है कि आप किसी ग्राहक से बात कर रहे हैं, वकील का विरोध कर रहे हैं या न्यायाधीश हैं। चिकित्सकों को गैर-विशेषज्ञ रोगियों को संवाद करने की क्षमता के साथ नैदानिक समझ से अपनाने की आवश्यकता है। और अच्छे शिक्षक सिर्फ अपने विषयों में विशेषज्ञ नहीं हैं: उन्हें यह भी समझना चाहिए कि विभिन्न व्यक्तियों के हितों और सीखाने की शैलियों को व उनके निर्देश को कैसे तैयार किया जाए। कंप्यूटर इन कार्यों में से कुछ करने में सक्षम हो सकते हैं, लेकिन वे उन्हें प्रभावी ढंग से संयोजित नहीं कर सकते हैं। कानून, चिकित्सा और शिक्षा में बेहतर तकनीक पेशेवरों को प्रतिस्थापित नहीं करेगी; यह उन्हें और भी करने की अनुमति देगा।

लिंक्डइन ने भर्ती करने वालों के लिए बिल्कुल ऐसा किया है। जब 2003 में लिंक्डइन की स्थापना हुई, तो उन्होंने राहत की आवश्यकता में अलग दर्द बिंदु खोजने के लिए भर्ती करने वालों को मतदान नहीं किया। और उन्होंने सॉफ़्टवेयर लिखने की कोशिश नहीं की जो भर्तीकर्ताओं को पूरी तरह से बदल देगा। भर्ती भाग जासूसी कार्य और भाग बिक्री है: आपको आवेदकों के इतिहास की जांच करना, उनके उद्देश्यों और संगतता का आकलन करना है, और सबसे अधिक आशाजनक लोगों को आपसे जुड़ने के लिए राजी करना है। कंप्यूटर के साथ उन सभी कार्यों को प्रभावी ढंग से बदलना असंभव होगा। इसके बजाए, लिंक्डइन ने यह बदलने के लिए तैयार किया कि भर्ती करने वालों ने अपनी नौकरियां कैसे कीं। आज, 97% से अधिक भर्तीकर्ता लिंक्डइन का उपयोग करते हैं और स्रोत नौकरी उम्मीदवारों को इसकी शक्तिशाली खोज और फ़िल्टरिंग कार्यक्षमता का उपयोग करते हैं, और नेटवर्क सैकड़ों लाख पेशेवरों के लिए भी मूल्य बनाता है जो अपने निजी ब्रांडों का प्रबंधन करने के लिए इसका उपयोग करते हैं। अगर लिंक्डइन ने तकनीक के साथ भर्ती करने वालों को बस बदलने की कोशिश की थी, तो उनके पास आज कोई व्यवसाय नहीं होगा।

कंप्यूटर विज्ञान की विचारधारा

इतने सारे लोग पूरकता की शक्ति क्यों चूकते हैं? यह स्कूल में शुरू होता है। सॉफ्टवेयर इंजीनियर उन परियोजनाओं पर काम करते हैं जो मानव प्रयासों को प्रतिस्थापित करते

हैं क्योंकि यही वह है जो उन्हें करने के लिए प्रशिक्षित किया जाता है। अकादमिक विशेष शोध के माध्यम से अपनी प्रतिष्ठा करते हैं; उनका प्राथमिक लक्ष्य कागजात प्रकाशित करना है, और प्रकाशन का अर्थ किसी विशेष अनुशासन की सीमाओं का सम्मान करना है। कंप्यूटर वैज्ञानिकों के लिए, इसका मतलब है कि मानव क्षमताओं को विशेष कार्यों में कम करना, जिसे कंप्यूटर एक-एक करके जीतने के लिए प्रशिक्षित किया जा सकता है।

आज कंप्यूटर विज्ञान में सबसे आधुनिक क्षेत्रों को देखें। शब्द "मशीन लर्निंग" प्रतिस्थापन की इमेजरी को उजागर करता है, और इसके बूस्टर मानते हैं कि कंप्यूटर को लगभग कोई कार्य करने के लिए सिखाया जा सकता है, जब तक कि हम उन्हें पर्याप्त प्रशिक्षण डेटा फीड करेंगे। नेटफ्लिक्स या अमेज़ॅन के किसी भी उपयोगकर्ता ने मशीन सीखने के परिणामों का अनुभव किया है: दोनों कंपनियां आपके देखने और खरीद इतिहास के आधार पर उत्पादों की अनुशंसा करने के लिए एल्गोरिदम का उपयोग करती हैं। उन्हें अधिक डेटा फीड दें और सिफारिशें हमेशा बेहतर हो जाएं। Google अनुवाद उसी तरह काम करता है, जो 80 भाषाओं में से किसी एक में किसी न किसी प्रकार की सेवा योग्य अनुवाद प्रदान करता है-क्योंकि सॉफ्टवेयर मानव भाषा को समझता है, लेकिन इसने टेक्स्ट के विशाल कॉर्पस के सांख्यिकीय विश्लेषण के माध्यम से पैटर्न निकाले हैं।

अन्य buzzword जो प्रतिस्थापन की ओर पूर्वाग्रह का प्रतीक है "बड़ा डेटा" है। आज की कंपनियों के डेटा के लिए एक लालसा भूख है, गलती से यह मानते हुए कि अधिक डेटा हमेशा अधिक मूल्य होता है। लेकिन बड़ा डेटा आमतौर पर गूंगा डेटा होता है। कंप्यूटर ऐसे पैटर्न ढूंढ सकते हैं जो मनुष्यों को आकर्षित करते हैं, लेकिन वे नहीं जानते कि विभिन्न स्रोतों से पैटर्न की तुलना कैसे करें या जटिल व्यवहारों की व्याख्या कैसे करें। क्रियाशील अंतर्दृष्टि केवल मानव विश्लेषक या सामान्यीकृत कृत्रिम बुद्धि की तरह हो सकती है जो केवल विज्ञान कथा में मौजूद है।

हम केवल बड़े डेटा से उत्साहित हुए है क्योंकि हम प्रौद्योगिकी का बहिष्कार करते हैं। हम अकेले कंप्यूटरों द्वारा हासिल की गई छोटी सी चीजों से प्रभावित हैं, लेकिन हम पूरकता की बड़ी उपलब्धियों को अनदेखा करते हैं क्योंकि मानव योगदान उन्हें कम अनैतिक बनाता है। वाटसन, डीप ब्लू, और हमेशा बेहतर मशीन बनाने के लिए एल्गोरिदम काफी कूल हैं। लेकिन भविष्य में सबसे मूल्यवान कंपनियां यह नहीं पूछेंगी कि अकेले कंप्यूटरों के साथ क्या समस्याएं हल की जा सकती हैं? इसके बजाए, वे पूछेंगे: कंप्यूटर कैसे मनुष्यों को कठोर समस्याओं का समाधान करने में मदद कर सकते हैं?

स्मार्ट कंप्यूटर मित्र या शत्रु

कंप्यूटिंग का भविष्य अनिवार्य रूप से अज्ञात से भरा है। सिरी और वाटसन जैसे चीजों के harbingers के रूप में कभी-कभी स्मार्ट-एंड्रॉमोर्फिफाइज्ड रोबोट बुद्धिमानी को देखने के लिए यह पारंपरिक हो गया है; एक बार कंप्यूटर हमारे सभी सवालों का

जवाब दे सकते हैं, शायद वे पूछेंगे कि उन्हें हमारे लिए क्यों रहना चाहिए।

इस प्रतिस्थापनवादी सोच के लिए तार्किक इंटेलिजेंट को “मजबूत एआई” कहा जाता है: कंप्यूटर जो हर महत्वपूर्ण आयाम पर मनुष्यों को ग्रहण करते हैं। बेशक, लुडिसाइट संभावना से डरते हैं। यह भविष्यवादियों को थोड़ा असहज बनाता है; यह स्पष्ट नहीं है कि मजबूत एआई मानवता को बचाएगा या इसे नष्ट कर देगा या नहीं। प्रौद्योगिकी प्रकृति पर हमारी निपुणता बढ़ाने और हमारे जीवन में मौके की भूमिका को कम करने के लिए माना जाता है; मानव से अधिक कंप्यूटरों का निर्माण वास्तव में एक प्रतिशोध ला सकता है। मजबूत एआई एक ब्रह्मांडीय लॉटरी टिकट की तरह है: अगर हम जीतते हैं, तो हमें यूटोपिया मिलती है; अगर हम हार जाते हैं, तो स्काईनेट हमें अस्तित्व से बाहर कर देता है।

लेकिन भले ही मजबूत ए.आई. एक असंभव रहस्य की बजाय वास्तविक संभावना है, यह इतनी जल्दी नहीं होगा: कंप्यूटर द्वारा प्रतिस्थापन 22 वीं शताब्दी की चिंता है। दूर भविष्य के बारे में अनिश्चितकालीन भय हमें आज निश्चित योजना बनाने से नहीं रोक सकता। लुडिसाइट्स का दावा है कि हमें उन कंप्यूटरों का निर्माण नहीं करना चाहिए जो किसी दिन लोगों को प्रतिस्थापित कर सकें; क्रेजी भविष्यवादियों का तर्क है कि वे हमें चाहिए। ये दो सोच पारस्परिक रूप से अलग हैं लेकिन वे पूर्ण नहीं हैं: आगे के दशकों में लोगों के बीच एक बेहतर दुनिया बनाने के लिए जगह है। चूंकि हमें कंप्यूटर का उपयोग करने के नए तरीके मिलते हैं, इसलिए वे पहले से ही काम करने वाले लोगों की तरह बेहतर नहीं होंगे; वे हमें ऐसा करने में मदद करेंगे जो पहले अकल्पनीय था।

अध्याय **13-** आशावादी रहें

21वीं शताब्दी की शुरुआत में, सभी सहमत थे कि अगला बड़ा व्यवसाय क्लीन टेक्नोलॉजी का था। और यह होना भी चाहिए: बीजिंग में, धुआं इतना ज्यादा बढ़ गया था, कि लोग एक इमारत से दूसरी इमारत तक भी नहीं देख पा रहे थे-यहां तक कि सांस लेना भी स्वास्थ्य के प्रति जोखिम था। बांग्लादेश के आर्सेनिक-युक्त पानी के बारे में, न्यूयॉर्क टाइम्स ने "इतिहास का सबसे ज्यादा जहरीला पानी" कहा था। यू.एस. में इवान और कैटरीना तूफान को ग्लोबल वार्मिंग से उत्पन होने वाले विनाश के सन्देशवाहक के रूप में देखा जा रहा था। अल गोर ने हमें इन समस्याओं से उस तरह तत्कालता और संकल्प के साथ निपटने का आग्रह किया, जैसे पहले भी युद्ध के लिए राष्ट्र संगठित होते रहे थे। दुनिया को क्लीन करने की तलाश शुरू हो चुकी थी। उद्यमियों ने तुरंत हजारों क्लीएन्टेक कंपनियों की शुरुआत की, और निवेशकों ने उनमें 50 अरब डॉलर से अधिक का निवेश किया।

लेकिन इसने काम नहीं किया। एक स्वस्थ ग्रह की बजाय, हमें एक विशाल क्लेनटेक कचरा मिला। सोलर इंडस्ट्री सबसे मशहूर ग्रीन भूत साबित हुई, अधिकांश क्लींटैक कंपनियां इसी तरह के विनाशकारी खात्मे की और अग्रसर थी- अकेले साल 2012 में 40 से अधिक सौर निर्माता व्यवसाय छोड़ चुके थे, इसमें से ज्यादातर इसी साल दिवालिया हुए थे। वैकल्पिक ऊर्जा कंपनियों का अग्रणी सूचकांक क्रैश, उनकी अपस्फीति को दर्शाता है:

क्लेनटेक क्यों विफल हुआ? कंज़र्वेटिव्स का मानना था कि वे पहले ही इसका जवाब जानते थे: उनका मानना है कि जैसे ही ग्रीन ऊर्जा सरकार के लिए प्राथमिकता बन गई, वैसे ही यह जहर बन गयी। लेकिन वास्तव में ग्रीन ऊर्जा बनाने के लिए अच्छे कारण थे जो आज भी मौजूद है। क्लीएन्टेक के बारे में सच्चाई सरकार की विफलता से अधिक जटिल और महत्वपूर्ण है। अधिकांश क्लींटैक कंपनियां धराशायी हो गईं क्योंकि उन्होंने इस सात प्रश्नों में से, एक को भी नहीं अपनाया था जिन्हें हर व्यवसाय के लिए आवश्यक माना जाता है, जो इस प्रकार है:

1 – इंजीनियरिंग प्रश्न

क्या आप वृद्धिशील सुधारों की बजाय एक सफल तकनीक बना सकते हैं?

2 – समय प्रश्न

क्या अब आपका विशेष व्यवसाय शुरू करने का सही समय है?

3 – एकाधिकार प्रश्न

क्या आप एक छोटे से बाजार के बड़े हिस्से से शुरू कर रहे हैं?

4 – लोग के बारे में प्रश्न

क्या आपके पास सही टीम है?

5 – वितरण प्रश्न

क्या आपके पास न सिर्फ बनाने बल्कि उसके वितरण का कोई तरीका है?

6 – स्थायित्व प्रश्न

क्या आपकी बाजार स्थिति भविष्य में 10 या 20 साल तक व्यवसाय की रक्षा करने योग्य होगी?

7 – सीक्रेट प्रश्न

क्या आपने एक अनूठा मौका पहचाना है जिसे दूसरों ने नहीं देखा?

हमने पहले भी इन तत्वों पर चर्चा की है। आपका उद्योग कोई भी हो, लेकिन बढिया बिज़नस प्लान आपके व्यवसाय के प्रत्येक भाग से सम्बन्धित होना चाहिए। यदि आपके पास इन सवालों के अच्छे जवाब नहीं हैं, तो आप "दुर्भाग्य" से नही बच सकते और आपका व्यवसाय भी असफल हो जाएगा। यदि आप इन सभी सात नियमों का प्रयोग करते हैं, तो आप भाग्य हासिल करेंगे और सफल होंगे। अगर इनमें से पांच या छह भी सही काम काम कर रहे हो तो भी व्यवसाय चल पड़ेगा लेकिन क्लीएन्टेक बबल के बारे में असल बात यह थी कि लोगों ने इन सात नियमों में से एक भी न अपनाकर कंपनियों को शुरू कर रहे थे-और इसका मतलब था कि वो लोग किसी चमत्कार की उम्मीद कर रहे थे।

यह जानना मुश्किल है कि कोई विशेष क्लींटैक कंपनी, विफल रही थी, बल्कि लगभग सभी ने कई गंभीर गलतियां की थी। चूंकि इनमें से कोई भी गलती आपकी कंपनी को बर्बाद करने के लिए पर्याप्त है, इसलिए क्लीएन्टेक के हारने वाले स्कोरकार्ड की अधिक गहराई से समीक्षा करना उचित है।

1 – इंजीनियरिंग प्रश्न

एक महान टेक्नोलॉजी कंपनी की मालिकाना टेक्नोलॉजी को अपने निकटतम विकल्प से बेहतर परिमाण वाला होना चाहिए। लेकिन क्लीएन्टेक कंपनियां शायद ही कभी 2x

तक बेहतर होंगी, 10x तक बेहतर होना तो भूल ही जाएँ। कभी-कभी उनकी पेशकश उन उत्पादों से भी बदतर होती थी जिन्हें उन्होंने प्रतिस्थापित करने की मांग की थी। सौलरऊर्जा कंपनियों ने बेलनाकार सौर कोशिकाओं का विकास किया, लेकिन पहले अनुमान के लिए, बेलनाकार कोशिकाएं केवल 1/π के रूप में ठीक थी-लेकिन उन्हें उतनी सीधी धूप नहीं मिलती थी जितनी आवश्यक थी। कंपनी ने पैनलों के शैल्स को गर्म करने के लिए अधिक सूर्यप्रकाश के लिए मिरर का उपयोग कर इस कमी को पूरा करने की कोशिश की, लेकिन मूल रूप से प्रारंभिक बिंदु के रूप में इसे दोबारा पाना मुश्किल था।

कंपनियों को 10x तक बेहतर बनने के लिए प्रयास करना चाहिए, क्योंकि केवल वृद्धिशील सुधार अक्सर आखिरी उपयोगकर्ता के लिए कोई सुधार नहीं होता है। मान लीजिए कि आप एक नई विंड टर्बाइन विकसित करते हैं जो कि किसी भी मौजूदा तकनीक की तुलना में 20% अधिक कुशल है-जब आप प्रयोगशाला में इसका परीक्षण करते हैं तब यह पहली बार अच्छा लगता है, लेकिन प्रयोगशाला परिणाम वास्तविक दुनिया में किसी भी नए उत्पाद द्वारा किए गए खर्चों और जोखिमों की भरपाई नहीं करेगा। और यहां तक कि यदि आपका सिस्टम वास्तव में ग्राहक द्वारा खरीदे जाने पर केवल 20% बेहतर ही है, तो जब आप इसे बेचने के लिए इसके लाभों को आप बढ़ा-चढ़ा कर बताते है तो आपको संदेह की नजरों से देखा जाता है। जब आपका उत्पाद 10x तक बेहतर हो, केवल तभी आप ग्राहक को पारदर्शी श्रेष्ठता उपलब्ध करा सकते हैं।

2 – समय प्रश्न

क्लेनटेक उद्यमियों ने खुद को बनाने के लिए कड़ी मेहनत की, जब उन्होंने 2008 में अपनी नई कंपनीयों की घोषणाऐ की, स्पेक्ट्र्ा वाट के सीईओ एंड्रयू विल्सन ने तब "[टी] सौर कंपनी शुरू की जब 1970 के दशक के अंत में माइक्रोप्रोसेसर उद्योग शुरू हुआ था। इसमें खोज करने और सुधारने के बहुत अवसर मौजूद थे। "दूसरा भाग सही था, लेकिन माइक्रोप्रोसेसर समानंतर दूर थे। 1970 में जब से पहला माइक्रोप्रोसेसर बनाया गया था, तब से कंप्यूटिंग न केवल तेजी से, बल्कि बहुत तेजी से बढ़ी और विकसित हुई। इंटेल के शुरुआती रिलीज उत्पाद के इतिहास को ही देखें

पहला सिलिकॉन सौर सेल, 1954 में बेल लैब्स द्वारा विल्सन की प्रेस विज्ञप्ति से पहले ही बना लिया गया था। धीरे-धीरे और रैखिक रूप से फोटोवोल्टिक दक्षता में मध्यवर्ती दशकों में सुधार हुआ. बेल के पहले सौर सेल में लगभग 6% दक्षता थी; आज की क्रिस्टलीय सिलिकॉन कोशिकाएं और आधुनिक पतली फिल्म कोशिकाओं ने इस क्षेत्र में 25% से अधिक दक्षता पार नहीं की है। आने वाले लिफ्टऑफ 2000 के दशक के मध्य में कुछ इंजीनियरिंग विकास हुए थे। धीमी गति से चलने वाले बाजार में प्रवेश करना एक अच्छी रणनीति हो सकती है, लेकिन केवल तभी जब आपके पास इसे ग्रहण करने के लिए एक निश्चित और यथार्थवादी योजना हो। असफल क्लींटैक कंपनियों के पास इनमें से कुछ भी नहीं था।

3 – मोनोपोलि प्रश्न

2006 में, अरबपति प्रौद्योगिकी निवेशक जॉन डोएर ने कहा था, “इंटरनेट के बाजार का आकार अरबों डॉलर में हैं; और ऊर्जा बाजार ट्रिलियन में हैं। “उन्होंने जो नहीं कहा वह यह है कि विशाल, ट्रिलियनडॉलर बाजारों का मतलब निर्दयी, खूनी प्रतिस्पर्धा है। दूसरों ने डोएर को और अधिक बार प्रतिबिंबित किया: 2000 के दशक में, मैंने दर्जनों क्लीएन्टेक उद्यमियों की बात सुनी, उन्होंने ट्रिलियन डॉलर के बाजारों की कहानियों के साथ एसे शानदार रूप से पावरपॉइंट प्रस्तुतियों को दिखाना शुरू किया- जैसे कि यह एक अच्छी और सच्ची बात थी।

क्लेनटेक के अधिकारियों ने सभी नए उधमियों के लिए पर्याप्त ऊर्जा बाजार होने पर बल दिया, लेकिन प्रत्येक व्यक्ति का मानना था कि उनकी अपनी कंपनी बड़ी बने। 2006 में, सौर निर्माता मियासोले के सीईओ डेव पीयर्स ने एक कांग्रेस पैनल में कहा कि उनकी कंपनी एक विशेष प्रकार की पतली फिल्म सौर सेल विकास पर काम कर रहे, कई “बहुत मजबूत” स्टार्टअप में से एक थी। कुछ मिनट बाद, पीयर्स ने भविष्यवाणी की कि मियासोले एक वर्ष के भीतर “दुनिया में पतली फिल्म सौर कोशिकाओं का सबसे बड़ा उत्पादक” बन जाएगा। ऐसा नहीं हुआ, लेकिन हो सकता है कि उसने उनकी मदद न की हो: पतलीफिल्म एक दर्जन से अधिक सौर कोशिकाओं में से एक है। ग्राहकों को किसी विशेष तकनीक की परवाह नहीं होगी जब तक कि यह एक बेहतर तरीके से एक विशेष समस्या हल न करती हो। यदि आप एक छोटे से बाजार के लिए एक अद्वितीय समाधान पर मोनोपली नहीं कर सकते तो आप दुष्परिणाम से फंस जाएंगे। मियासोले के साथ यही हुआ।

अपनी विशिष्टता को अतिरंजित करना एकाधिकार प्रश्न को बताने का एक आसान तरीका है। मान लीजिए कि आप एक सौर कंपनी चला रहे हैं जिसने 100 मेगावाट की संयुक्त बिजली उत्पादन क्षमता के साथ सफलतापूर्वक सैकड़ों सौर पैनल सिस्टम स्थापित किए हैं। चूंकि कुल अमेरिकी सौर ऊर्जा उत्पादन क्षमता 950 मेगावाट है, इसलिए आपके पास बाजार का 10.53% हिस्सा है। बधाई हो, आप खुद से कह सकते है: कि आप एक सोलर बिजनेस खिलाड़ी हैं।

लेकिन क्या होगा अगर यू.एस. सौर ऊर्जा बाजार वह बाजार न हो? क्या होगा यदि वह बाजार वैश्विक सौर बाजार है, जिसमें 18 गीगावाट की उत्पादन क्षमता है? आपके 100 मेगावाट्स अब आपको वास्तव में बहुत छोटी मछली दिखाते हैं: अचानक आप बाजार के 1% से कम के मालिक हो जाते हैं।

और क्या होगा यदि वह वैश्विक सौर नहीं है, बल्कि सामान्य रूप से नवीकरणीय ऊर्जा है? नवीकरण से विश्व स्तर पर वार्षिक उत्पादन क्षमता 420 गीगावाट है; आप बस बाजार के 0.02% तक पहुँच गए। और 15,000 गीगावाट की कुल वैश्विक बिजली उत्पादन क्षमता की तुलना में, आपके 100 मेगावाट समुद्र में बस एक बूंद जैसा ही है।

बाजारों के बारे में क्लेनटेक उद्यमियों की सोच निराशाजनक रूप से उलझन में थी। वे

अलग-अलग लगने के लिए अपने बाजार को उदारतापूर्वक कम कर देंगे, लेकिन यदि आप इस बारे में काल्पनिक हैं, तो आप एक सबमार्केट पर हावी नहीं हो सकते हैं, और विशाल बाजार अत्यधिक प्रतिस्पर्धी व पहुँच से परे हैं। अधिकांश क्लेनटेक संस्थापक शहर पालो अल्टो में एक नए ब्रिटिश रेस्तरां खोलने से ज्यादा बेहतर नहीं रहे होंगे।

4 – लोग के बारे में प्रश्न

ऊर्जा की समस्याएं इंजीनियरिंग की समस्याएं हैं, इसलिए आप क्लींटैक कंपनियों को चलाने की उम्मीद करेंगे। आप गलत होंगे: विफल होने वाले लोग चौंकाने वाली गैर-तकनीकी टीमों द्वारा चलाए गए थे। ये विक्रेता-अधिकारी पूंजी जुटाने और सरकारी सब्सिडी हासिल करने में अच्छे थे, लेकिन वे उन उत्पादों के निर्माण में कम अच्छे थे जो ग्राहक खरीदना चाहते थे।

संस्थापक कोष में, हमने यह देखा कि सबसे स्पष्ट सुराग सार्थक था: क्लीएन्टेक अधिकारी सूट और टाई पहनने के आसपास दौड़ रहे थे। यह एक बड़ा रेड फ्लैग था, क्योंकि वास्तविक तकनीशियन टी-शर्ट और जींस पहनते हैं। इसलिए हमने एक कंबल नियम स्थापित किया: हमने किसी भी एक कंपनी को चुना, जिसके संस्थापक पिच मीटिंग्स के लिए तैयार हुए। हो सकता है कि अगर हम प्रत्येक कंपनी की तकनीक का विस्तार से मूल्यांकन करने के लिए समय निकाल चुके हैं. तो भी हम इन बुरे निवेश से नहीं बचेंगे। लेकिन टीम एक तकनीकी सीईओ में कभी निवेश नहीं करती है जो एक सूट पहनता है-हमें सच में यह बहुत तेजी से मिलता है। जो बेच सकता है उस सीईओ के साथ कुछ भी गलत नहीं है, लेकिन अगर वह वास्तव में विक्रेता की तरह दिखता है, तो वह शायद बिक्री में खराब हो और तकनीक पर बदतर हो।

5 – वितरण प्रश्न

क्लेनटेक कंपनियों ने प्रभावी रूप से सरकार और निवेशकों को आकर्षित किया, लेकिन वे अक्सर ग्राहकों के बारे में भूल गए। उन्होंने इसके बारे में कड़ी मेहनत करनी सीखी कि दुनिया प्रयोगशाला नहीं है: उत्पाद बेचना और वितरित करना उतना ही महत्वपूर्ण है जितना कि उत्पाद महत्वपूर्ण है।
इज़राइली इलेक्ट्रिक वाहन स्टार्टअप जो 2007 से 2012 तक उभार पर था जिसने बिजली कारों के लिए स्वीकार्य बैटरी पैक और चार्जिंग स्टेशन बनाने के लिए $ 800 मिलियन डॉलर से अधिक खर्च किया। कंपनी ने "एक ग्रीन विकल्प बनाने की पेशकश की जो अत्यधिक प्रदूषणकारी परिवहन टेक्नोलॉजी पर हमारी निर्भरता को कम करेगी।" और यह केवल कम से कम 1,000 कारों से शुरू हुआ, जो दिवालिया होने से पहले बेची गई संख्या थी। यहां तक कि उन्हें बेचना भी एक उपलब्धि थी, क्योंकि उन कारों में से प्रत्येक कार खरीदनी बहुत मुश्किल थी।

शुरुआत करने वालों को, यह कभी स्पष्ट नहीं था कि वे वास्तव में क्या खरीद रहे थे। उन्होंने रेनॉल्ट से सेडान खरीदी और उन्हें इलेक्ट्रिक बैटरी और इलेक्ट्रिक मोटर के साथ

रिफिट किया। तो, क्या आप एक इलेक्ट्रिक रेनॉल्ट खरीद रहे थे, या बेटर प्लेस खरीद रहे थे? किसी भी मामले में, यदि आपने इसे खरीदने का फैसला किया है, तो आपको हुप्स की एक श्रृंखला से छलांग लगानी होगी। सबसे पहले, आपको बेटर प्लेस से अनुमोदन की आवश्यकता थी। इसे पाने के लिए, आपको यह साबित करना पड़ा कि आप, बैटरी स्वैपिंग स्टेशन के करीब रहते थे और अनुमानित मार्गों का पालन करने का वादा करते थे। यदि आपने वह परीक्षा उत्तीर्ण की है, तो आपको अपनी कार रिचार्ज करने के लिए ईंधन की सदस्यता के लिए साइन अप करना होगा। तभी आप सड़क पर बैटरी पैक को स्वैप करने के लिए रोकने के नए व्यवहार को सीखना शुरू कर सकते हैं।

बेटर प्लेस ने सोचा कि इसकी तकनीक खास है, इसलिए इसने स्पष्ट रूप से बाजार में कोई हलचल नहीं कर पाए। बेटर प्लेस बोर्ड के निदेशक ने 2012 में कंपनी की संपत्ति को $ 12 लाख डॉलर में बेचते समय कहा "तकनीकी चुनौतियों का हमले का सफलतापूर्वक सामना किया गया, लेकिन अन्य बाधाओं से पार पाने में हम सक्षम नहीं थे।"

6 – स्थायित्व प्रश्न

प्रत्येक उद्यमी को अपने विशेष बाजार में स्थायी बनने की योजना बनाना चाहिए। यह खुद से पूछने से शुरू होता है: दुनिया अब से 10 या 20 साल में किस तरह दिखेगी, और उसमें मेरा व्यवसाय कैसे फिट होगा?

कुछ CleanTech कंपनियों का एक अच्छा जवाब था। नतीजतन, सभी कम्पनियाँ एक दुसरे को श्रद्धांजलियां दे रही थी। 2011 में दिवालिया होने से कुछ महीने पहले, सौर उद्योग ने अपने अमेरिकी कारखानों में से एक को बंद करने के अपने फैसले को सुनाया और कहा:

चीन में सौर निर्माताओं को काफी सरकारी और वित्तीय सहायता मिली है … हालांकि [हमारी] उत्पादन लागत … मूल रूप से नियोजित स्तर से नीचे और अधिकांश पश्चिमी निर्माताओं की तुलना में कम है, फिर भी वे चीन में हमारे कम लागत वाले प्रतिस्पर्धियों की तुलना में काफी अधिक हैं।

लेकिन 2012 तक चीन पर दोषारोपण नहीं हुआ था। अपने दिवालियापन को स्वीकारते हुए चर्चा करते समय, अमेरिकी ऊर्जा विभाग द्वारा समर्थित अबाउंड सौर ने "चीनी सौर पैनल कंपनियों से आक्रामक मूल्य निर्धारण कार्यों" को दोषी ठहराया है, "वर्तमान बाजार स्थितियों में स्केल करने के लिए शुरुआती चरण स्टार्टअप कंपनी के लिए बहुत है कठोर नियम बनाये गए थे।" जब सौर पैनल निर्माता अपने उत्पाद बेचने में फरवरी 2012 में विफल रहे, तब एक प्रेस विज्ञप्ति में चीन को दोषी ठहराए जाने से भी पार चले गये और तीन प्रमुख चीनी सौर निर्माताओं के खिलाफ 950 मिलियन डॉलर का मुकदमा दायर किया- वही कंपनियां जो सॉलिन्द्र के ट्रस्टी के दिवालियापन के रूप में उस वर्ष एकाधिकार, षड्यंत्र, और हिंसक मूल्य निर्धारण में दोषी पायी गयी। लेकिन चीनी निर्माताओं से प्रतिस्पर्धा वास्तव में असंभव है? अगर क्लेनटेक उद्यमियों

ने अगर अच्छा प्रदर्शन नहीं किया तो स्थायित्व के प्रश्न को हम दोबारा पूछेंगे: कि चीन को मेरे व्यापार को खत्म करने से क्या यह रोक देगा? जवाब के बिना, परिणाम आपको आश्चर्यचकित नहीं कर सकता।

ग्रीन उत्पाद के निर्माण में प्रतिस्पर्धा की उम्मीद करने की विफलता से परे, क्लीएन्टेक ने पूरी तरह से ऊर्जा बाजार के बारे में गुमराह धारणाओं को ग्रहण किया था। जीवाश्म ईंधन के अनुमान पर आधारित एक उद्योग को गुमराह कर दिया गया था। 2000 में, अमेरिका की प्राकृतिक गैस का केवल 1.7% शेल से आया था। पांच साल बाद, यह आंकड़ा 4.1% तक पहुंच गया था। फिर भी, क्लीएन्टेक में से कोई भी इस प्रवृत्ति को गंभीरता से नहीं ले पाया: नवीकरण एकमात्र रास्ता था; जीवाश्म ईंधन संभवतः भविष्य में सस्ता या क्लीन नहीं मिल सका। लेकिन उन्होंने किया। 2013 तक, शेल गैस ने अमेरिका की प्राकृतिक गैस के 34% पर स्वामित्व स्थापित कर लिया था, लेकिन 2008 से गैस की कीमतें 70% से अधिक तक गिर गई, जो नवीकरणीय ऊर्जा व्यापार मॉडल को तबाह कर रही थी। फ्रेकिंग एक टिकाऊ ऊर्जा समाधान नहीं हो सकता है, यह क्लोंटैक कंपनियों को नष्ट करने के लिए पर्याप्त था जो इसे नहीं देख पाए।

7 – सीक्रेट प्रश्न

प्रत्येक क्लीएन्टेक कंपनी ने क्लीन दुनिया की आवश्यकता के बारे में पारंपरिक सत्य के साथ खुद को उचित ठहराया। उन्होंने खुद को यह विश्वास करने के लिए भ्रमित किया कि वैकल्पिक ऊर्जा समाधानों के लिए जबरदस्त सामाजिक आवश्यकता ने सभी प्रकार की क्लीएन्टेक कंपनियों के लिए एक भारी व्यापार अवसर का उदय किया। गौर करें कि सौर पर उत्साही होने के लिए 2006 तक यह कितना पारंपरिक हो गया था। उस वर्ष, राष्ट्रपति जॉर्ज डब्ल्यू. बुश ने "सौर छत" का भविष्य घोषित किया जो अमेरिकी परिवार को अपनी बिजली उत्पन्न करने में सक्षम बनाएगा। "निवेशक और क्लेनटेक कार्यकारी बिल ग्रॉस ने घोषणा की कि" सौर की क्षमता बहुत बड़ी है। "सौर निर्माता के तत्कालीन सीईओ सुवी शर्मा सोलरिया ने स्वीकार किया कि "सौर के लिए सोने की भीड़ लग रही है", "यहां असली सोने भी है – या, हमारे मामले में, धूप।" लेकिन सम्मेलन को गले लगाने के लिए दौड़ने से सौर पैनल कंपनियों के कई-क्यू-सेल, सदाबहार सौर, स्पेक्ट्र ा वाट, और यहां तक कि सकल के अपने ऊर्जा नवाचार, आदि कुछ नाम शुरुआत से दिवालियापन की अदालत में पहुँच चुके थे। प्रत्येक हताहतों ने व्यापक सम्मेलनों का उपयोग करके अपने उज्ज्वल वायदा का वर्णन किया था जिस पर सभी सहमत थे। महान कंपनियों के रहस्य हैं: सफलता के विशिष्ट कारण जो अन्य लोग नहीं देखते हैं
सोशल एंटरप्राइजशिप की मिथक

क्लेनटेक उद्यमियों का लक्ष्य सफलता से अधिक है क्योंकि अधिकांश व्यवसाय इसे परिभाषित करते हैं। क्लीएन्टेक बबल सबसे बड़ी घटना थी – और "सामाजिक उद्यमिता" के इतिहास में सबसे बड़ा फ्लॉप। व्यवसाय के लिए यह परोपकारी दृष्टिकोण इस विचार से शुरू होता है कि निगम और गैर-लाभकारी अब तक ध्रुवीय विरोध हैं:

निगमों की बड़ी शक्ति है, लेकिन वे ‘ फिर लाभ उद्देश्य के लिए shackled; गैर-लाभकारी जनता के हितों का पीछा करते हैं, लेकिन वे व्यापक अर्थव्यवस्था में कमजोर खिलाड़ी हैं। सामाजिक उद्यमियों का लक्ष्य दोनों दुनिया के सर्वश्रेष्ठ को जोड़ना और “अच्छा करना” है। आमतौर पर वे ऐसा नहीं करते हैं।

सामाजिक और वित्तीय लक्ष्यों के बीच अस्पष्टता मदद नहीं करता है। लेकिन “सामाजिक” शब्द में अस्पष्टता एक और समस्या है: यदि कुछ “सामाजिक रूप से अच्छा” है, तो क्या यह समाज के लिए अच्छा है, या केवल समाज द्वारा अच्छा देखा जाता है? जो कुछ भी ऑडियंस से प्रशंसा प्राप्त करने के लिए पर्याप्त है, वह केवल ग्रीन ऊर्जा के सामान्य विचार की तरह पारंपरिक हो सकता है।

कॉर्पोरेट लालच और गैर-लाभकारी भलाई के बीच कुछ अंतर से प्रगति नहीं की जाती है; इसके बजाय, हम दोनों की समानता से इसे वापस आयोजित करते है। जैसे ही निगम एक-दूसरे की प्रतिलिपि बनाते हैं, गैर-लाभकारी सभी समान प्राथमिकताओं को धक्का देते हैं।

कुछ अलग करना समाज के लिए वास्तव में अच्छा है-और यह भी एक नया बाजार एकाधिकार करके व्यापार को लाभ पहुंचाने की अनुमति देता है। सबसे अच्छी परियोजनाओं को अनदेखा करने की संभावना है, न कि भीड़ द्वारा काम करने के लिए सबसे अच्छी समस्या अक्सर किसी और को हल करने की कोशिश नहीं करती है।

टेस्ला: 7 में से 7

टेस्ला कुछ क्लीएन्टेक कंपनियों में से एक है जो पिछले दशक के अंत में शुरू हुई थी। उन्होंने क्लेनटेक की सामाजिक चर्चा को किसी से भी बेहतर बना दिया, लेकिन उन्होंने सातों प्रश्नों के उत्तर जान लिये है जो सही मिले, इसलिए वे सफल है:

प्रौद्योगिकी

टेस्ला की तकनीक इतनी अच्छी है कि अन्य कार कंपनियां इस पर भरोसा करती हैं: डेमलर टेस्ला के बैटरी पैक का उपयोग करता है; मर्सिडीज-बेंज एक टेस्ला पावरट्रेन का उपयोग करता है; टोयोटा एक टेस्ला मोटर का उपयोग करता है। जनरल मोटर्स ने टेस्ला की अगली चाल को ट्रैक करने के लिए एक टास्क फोर्स भी बनाया है। लेकिन टेस्ला की सबसे बड़ी तकनीकी उपलब्धि किसी भी एकल भाग की घटक नहीं है, बल्कि इसके बजाय कई घटकों को एक बेहतर उत्पाद में एकीकृत करने की क्षमता है। अंततः अंत तक डिजाइन किए गए टेस्ला मॉडल एस सेडान, इसके हिस्सों की तुलना में अधिक है: उपभोक्ता रिपोर्टों में कभी भी समीक्षा की गई किसी अन्य कार की तुलना में इसे सबसे ज्यादा रेट किया है, और मोटर ट्रेंड और ऑटोमोबाइल पत्रिकाओं दोनों ने इसे 2013 की कार ऑफ़ द ईयर नाम दिया है।

समय

2009 में, यह सोचना आसान था कि सरकार क्लीएन्टेक का समर्थन जारी रखेगी: "ग्रीन नौकरियां" एक राजनीतिक प्राथमिकता थीं, संघीय निधि पहले से ही निर्धारित की गई थी, और कांग्रेस को कैप-एंड-ट्रेड कानून पारित होने की संभावना भी थी। लेकिन जहां अन्य ने उदार सब्सिडी देखी जो अनिश्चित काल तक प्रवाहित होती हैं, टेस्ला के सीईओ एलन मस्क ने एक बार-केवल अवसर देखा। जनवरी 2010 में- सोलेंद्र ने ओबामा प्रशासन के तहत एक साल पहले सब्सिडी के सवाल के बारे में बताया और सब्सिडी के सवाल को राजनीतिक बनाया- टेस्ला ने यू.एस. डिपार्टमेंट ऑफ एनर्जी से 465 मिलियन डॉलर का ऋण हासिल किया। 2000 के दशक के मध्य में आधा अरब डॉलर की सब्सिडी असंभव थी। आज यह अचूक है। केवल एक पल था जहां यह संभव था, और टेस्ला ने इसे पूरी तरह से खेला।

एकाधिकार

टेस्ला ने एक छोटे से सबमार्केट के साथ शुरू जहाँ यह हावी हो सकता था: हाई-एंड इलेक्ट्रिक स्पोर्ट्स कारों का बाजार। चूंकि 2008 में पहली रोडस्टर ने उत्पादन लाइन को बंद कर दिया था, इसलिए टेस्ला ने उनमें से केवल 3,000 कारें ही बेची, लेकिन $ 109,000 डॉलर मूल्य की यह मामूली नहीं है। थोड़ी कम महंगी मॉडल एस बनाने के लिए आवश्यक आर एंड डी करने के लिए टेस्ला को अनुमति देने की शुरुआत की गई, और अब टेस्ला लक्जरी इलेक्ट्रिक सेडान बाजार का भी मालिक है। उन्होंने 2013 में 20,000 से अधिक सेडान बेचे और अब भविष्य में व्यापक बाजारों में विस्तार करने के लिए टेस्ला प्रमुख स्थान पर है।

टीम

टेस्ला का सीईओ उपभोक्ता अभियंता और विक्रेता है, इसलिए यह आश्चर्य की बात नहीं है कि वह एक टीम को इकट्ठा कर रहा है जो दोनों में बहुत अच्छा है। एलन अपने कर्मचारियों को इस तरह से वर्णन करता है: "यदि आप टेस्ला में हैं, तो आप विशेष बल के बराबर होने का चयन कर रहे हैं। नियमित सेना है, और यह ठीक है, लेकिन यदि आप टेस्ला में काम कर रहे हैं, तो आप अपने गेम को ऊपर उठाने का विकल्प चुन रहे हैं। "

वितरण

ज्यादातर कंपनियां वितरण को कम से कम समझती हैं, लेकिन टेस्ला ने इसे इतनी गंभीरता से लिया कि उसने पूरे वितरण श्रृंखला का स्वामित्व करने का फैसला किया। अन्य कार कंपनियां स्वतंत्र डीलरशिप के लिए देखी जाती हैं: फोर्ड और हुंडई कारें बनाते हैं, लेकिन वे उन्हें बेचने के लिए अन्य लोगों पर भरोसा करते हैं। टेस्ला अपने

वाहनों को खुद बेचती है और सेवाएं देती है। टेस्ला के दृष्टिकोण की ऊपर की लागत पारंपरिक डीलरशिप वितरण से कहीं अधिक है, लेकिन यह ग्राहक अनुभव पर नियंत्रण प्रदान करती है, टेस्ला के ब्रांड को मजबूत करती है, और कंपनी के पैसे को लंबे समय तक बचाती है।

टिकाऊपन

टेस्ला किसी और की तुलना में तेज़ी से आगे बढ़ रही है- इसके नेतृत्व आगे के वर्षों में बढ़ने के लिए तैयार है। एक प्रतिष्ठित ब्रांड टेस्ला की सफलता का सबसे स्पष्ट संकेत एक कार अब तक के सबसे बड़े खरीद निर्णयों में से एक है, और हर दूसरी कार कंपनी के विपरीत इस श्रेणी में उपभोक्ताओं का विश्वास जीतना मुश्किल है।, टेस्ला में संस्थापक अभी भी इसके प्रभारी है, इसलिए यह जल्द ही कभी कम नहीं होगा।

रहस्य

टेस्ला जानता था कि फैशन ने क्लेनटेक में दिलचस्पी ली है। अमीर लोग विशेष रूप से "ग्रीन" दिखाना चाहते थे, भले ही इसका मतलब एक बॉक्सी प्रियस या क्लंकी होंडा इनसाइट को चलाया जाए। उन कारों ने केवल मशहूर इको-सचेत फिल्म सितारों के साथ सहयोग करके ड्राइवरों को ठंडा कर दिया, जिनके स्वामित्व भी थे। तो टेस्ला ने कारों का निर्माण करने का फैसला किया जो ड्राइवरों को कूल लगते थे, अवधि-लियोनार्डो दी कैप्रियो ने अपने प्रियस को एक महंगी (और महंगे दिखने वाले) टेस्ला रोडस्टर के लिए भी हटा दिया। यद्यपि जेनेरिक क्लेनटेक कंपनियां खुद को अलग करने के लिए संघर्ष कर रही थीं, टेस्ला ने रहस्य के चारों ओर एक अनोखा ब्रांड बनाया था कि क्लेनटेक पर्यावरणीय अनिवार्य की तुलना में एक सामाजिक घटना से भी अधिक था।

ऊर्जा 2.0

टेस्ला की सफलता साबित करती है कि क्लीएन्टेक के साथ स्वाभाविक रूप से गलत कुछ भी नहीं था। इसके पीछे सबसे बड़ा विचार सही है: दुनिया को वास्तव में ऊर्जा के नए स्रोतों की आवश्यकता होगी। ऊर्जा मास्टर संसाधन है: इस तरह हम खुद को समझाते हैं, आश्रय बनाते हैं, और आराम से रहने के लिए हमें जो कुछ भी चाहिए, उसे बनाते हैं। दुनिया भर में अधिकांश लोग आराम से रहने के सपने देखते हैं जो वैश्वीकरण से गंभीर ऊर्जा चुनौतियों का कारण बन जाएगा जब तक कि हम नई तकनीक नहीं बनाते। पुराने दृष्टिकोण को दोहराने या समृद्धि के लिए अपना रास्ता फिर से वितरित करने के लिए दुनिया में पर्याप्त संसाधन नहीं हैं।

क्लेनटेक ने लोगों को ऊर्जा के भविष्य के बारे में आशावादी होने का एक तरीका दिया। लेकिन जब अनिश्चित काल तक आशावादी निवेशक ग्रीन ऊर्जा वित्त पोषित क्लींटेक कंपनियों के सामान्य विचार पर सट्टेबाजी करते हैं, जिनमें विशिष्ट व्यावसायिक

योजनाओं की कमी होती है, तो परिणाम एक बुलबुला था। 2000 के दशक में नासडाक के उदय के साथ वैकल्पिक ऊर्जा फर्मों का मूल्यांकन करना और एक दशक पहले गिरना, आप एक ही आकार को देखते हैं:

1990 के दशक में एक बड़ा विचार था: कि इंटरनेट बड़ा होगा। लेकिन बहुत सी इंटरनेट कंपनियों के पास बिल्कुल वही विचार था और कोई अन्य नहीं। एक उद्यमी मैक्रो-स्केल अंतर्दृष्टि से लाभ नहीं उठा सकता है जब तक कि उसकी योजना माइक्रो-स्केल पर शुरू न हो। क्लेनटेक कंपनियों को एक ही समस्या का सामना करना पड़ा: इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि दुनिया को कितनी ऊर्जा की जरूरत है, केवल एक फर्म जो एक विशिष्ट ऊर्जा समस्या के लिए बेहतर समाधान प्रदान करती है, वह पैसा कमा सकती है। कोई भी क्षेत्र कभी इतना महत्वपूर्ण नहीं होगा कि इसमें भाग लेना केवल एक महान कंपनी बनाने के लिए पर्याप्त होगा।

तकनीक बुलबुला क्लीएन्टेक से कहीं बड़ा था और दुर्घटना और भी दर्दनाक थी। लेकिन ’90 के दशक का सपना सही साबित हुआ: संशयवादी जिन्होंने संदेह किया कि इंटरनेट मौलिक रूप से प्रकाशन या खुदरा बिक्री या रोजमर्रा की सामाजिक जीवन को 2001 में प्रामाणिक रूप से बदल देगा, लेकिन आज वे हास्यपूर्ण रूप से मूर्ख दिखते हैं। क्या क्लीएन्टेक क्रैश के बाद सफल ऊर्जा स्टार्टअप की स्थापना की जा सकती है जैसे वेब 2.0 स्टार्टअप सफलतापूर्वक डॉट कॉम के मलबे के बीच लॉन्च किया गया है? ऊर्जा समाधान के लिए मैक्रो की जरूरत अभी भी असली है। लेकिन एक मूल्यवान व्यवसाय एक आला खोज और एक छोटे से बाजार पर हावी होने से शुरू होना चाहिए। फेसबुक ने दूसरे स्कूलों और फिर पूरी दुनिया में फैल जाने से पहले सिर्फ एक विश्वविद्यालय परिसर के लिए एक सेवा के रूप में शुरू हुआ था। ऊर्जा समाधान के लिए छोटे बाजारों को ढूंढना मुश्किल होगा-आप रिमोट द्वीपों के लिए डीजल को बिजली स्रोत के रूप में बदलने का लक्ष्य रख सकते हैं, या शायद शत्रुतापूर्ण क्षेत्रों में सैन्य प्रतिष्ठानों पर त्वरित तैनाती के लिए मॉड्यूलर रिएक्टरों का निर्माण कर सकते हैं। विरोधाभासी रूप से, एनर्जी 2.0 बनाने वाले उद्यमियों के लिए चुनौती है।

अध्याय **14-** संस्थापकों के विरोधाभास

पेपैल शुरू करने वाले छह लोगों में से चार ने हाईस्कूल में कभी बम बनाए थे। उनमें से पांच सिर्फ 23 वर्ष की आयु से छोटे थे। हम में से चार संयुक्त राज्य अमेरिका के बाहर पैदा हुए थे। तीन कम्युनिस्ट देशों से थे: चीन से यू पैन, पोलैंड से ल्यूक नोसेक, और सोवियत यूक्रेन के मैक्स लेविनिन। बम बनाना उस समय उन देशों में बच्चों में सामान्य बात थी।

हम में से छह को सनकी रूप में देखा जाता था। ल्यूक के साथ मेरी पहली बातचीत इस बात के बारे में थी कि वह क्रोनिक्स के लिए कैसे साइन अप करेगा, जो चिकित्सा पुनरुत्थान की आशा में रुके हुए थे। मैक्स ने देश के बिना होने का दावा किया और इस पर गर्व किया: उसके परिवार को राजनयिक लिम्बो में डाल दिया गया था जब

अमेरिकी एसएस सिमन्स से बचने के दौरान यूएसएसआर ध्वस्त हो गया था, जो एक पार्क से शीर्ष गणित और इलिनोइस में विज्ञान स्कूल से बच निकला था। केवल केन हाउरी एक विशेषाधिकार प्राप्त अमेरिकी जो बचपन के रूढ़िवादी के लिए फिट बैठता हैं: वह पेपैल का एकमात्र ईगल स्काउट था। लेकिन केनी के साथियों ने सोचा कि वह हमारे बाकी हिस्सों में शामिल होने के लिए क्रेजी था और एक बड़े बैंक द्वारा पेश किए गए वेतन का सिर्फ एक तिहाई हिस्सा बना रहा था। तो वह भी पूरी तरह से सामान्य नहीं था।

क्या सभी संस्थापक असामान्य लोग होते हैं? या क्या हम सिर्फ उनके बारे में सबसे असामान्य चीज़ों को याद रखने है व उन्हें बढ़ाचढ़ा कर पेश करते हैं? अधिक महत्वपूर्ण बात यह है कि, कौन सा व्यक्तिगत गुण वास्तव में संस्थापक में महत्वपूर्ण है? यह अध्याय इस बात के बारे में है कि यह अधिक शक्तिशाली क्यों है लेकिन साथ ही साथ एक कंपनी के लिए एक विशिष्ट व्यक्ति के नेतृत्व के बजाय एक विचलित प्रबंधक अधिक खतरनाक है।

अलग अलग प्रेरणाएं

कुछ लोग मजबूत हैं, कुछ कमज़ोर हैं, कुछ प्रतिभाशाली हैं, कुछ कमजोर हैं-लेकिन ज्यादातर लोग बीच में हैं। चूंकि इतने सारे संस्थापकों में अत्यधिक लक्षण लगते हैं, तो आप अनुमान लगा सकते हैं कि केवल एक संस्थापक के लक्षण दिखाते हुए अंत में अधिक लोगों के साथ फैटर टेल होगी।

लेकिन यह संस्थापकों के बारे में अजीब चीज पर कब्जा नहीं करता है। आम तौर पर हम विपरीत लक्षणों को पारस्परिक रूप से अलग होने की उम्मीद करते हैं: उदाहरण के लिए, एक सामान्य व्यक्ति एक ही समय में अमीर और गरीब दोनों नहीं हो सकता है। लेकिन यह संस्थापकों के लिए हर समय होता है: स्टार्टअप सीईओ नकद गरीब हो सकते हैं लेकिन कागज पर करोड़पति हो सकते हैं। वे सुलेन झटके और आकर्षक करिश्मा के बीच आ सकते हैं। लगभग सभी सफल उद्यमी एक साथ अंदरूनी और बाहरी लोग हैं। और जब वे सफल होते हैं, तो वे दोनों प्रसिद्धि और बदनामी को आकर्षित करते हैं। जब आप उन्हें बाहर निकालते हैं, तो संस्थापक के लक्षण एक सामान्य वितरण का पालन करते हैं:

लक्षणों का यह अजीब और चरम संयोजन कहां से आता है? वे जन्म (प्रकृति) से उपस्थित हो सकते हैं या किसी व्यक्ति के पर्यावरण से प्राप्त हो सकते हैं (पोषण)। लेकिन शायद संस्थापक वास्तव में उतना चरम नहीं हैं जितना वे प्रकट होते हैं। क्या वे रणनीतिक रूप से कुछ गुणों को अतिरंजित कर सकते हैं? या यह संभव है कि हर कोई उन्हें बढ़ा चढ़ा कर पेश करता है? ये सभी प्रभाव एक ही समय में उपस्थित हो सकते हैं, और जब भी वे उपस्थित होते हैं तो वे शक्तिशाली रूप से एक-दूसरे को मजबूती देते हैं। चक्र आमतौर पर असामान्य लोगों के साथ शुरू होता है और उनके साथ काम करता है और अधिक असामान्य लग सकता है:

उदाहरण के तौर पर, वर्जिन ग्रुप के अरबपति संस्थापक सर रिचर्ड ब्रैनसन को लें। उन्हें एक प्राकृतिक उद्यमी के रूप में वर्णित किया जा सकता है: ब्रांसन ने 16 साल की उम्र में अपना पहला व्यवसाय शुरू किया, और केवल 22 मंत उन्होंने वर्जिन रिकॉर्ड्स की स्थापना की। लेकिन उनके नाम के अन्य पहलुओं- ट्रेडमार्क शेर के माने केश, उदाहरण के लिए – कम प्राकृतिक हैं: एक संदिग्ध वह उस सटीक रूप से पैदा नहीं हुआ था। जैसा कि ब्रांसन ने अपने अन्य चरम गुणों को बढाया है. मीडिया ने उत्सुकतापूर्वक उसे सिंहासन दिया है: ब्रांसन "वर्जिन किंग" है, "पीआर का निर्विवाद राजा, "" ब्रांड ऑफ किंगिंग "और" द किंग ऑफ़ द रेगिस्तान एंड स्पेस "। जब वर्जिन अटलांटिक एयरवेज ने यात्रियों की सेवा करना शुरू किया, तो वह पेय ब्रांसन के चेहरे की तरह आकार के बर्फ के cubes के साथ "आइस किंग "बन गया।

क्या ब्रांसन सिर्फ एक सामान्य व्यवसायी है जो एक अच्छी पीआर टीम की मदद से मीडिया द्वारा शेर बना हो? या क्या वह खुद पत्रकारों द्वारा अकेले ब्रांडेड प्रतिभाशाली पैदा हुए हैं, जो छेड़छाड़ करने में इतने अच्छे हैं? यह कहना मुश्किल है-शायद वह दोनों ही है।

एक और उदाहरण शॉन पार्कर का है, जिसने अंतिम बाहरी स्थिति के साथ शुरुआत की: आपराधिक। शॉन हाई स्कूल में एक सावधान हैकर था। लेकिन उनके पिता ने फैसला किया कि शॉन 16 साल के लिए कंप्यूटर पर बहुत अधिक समय बिता रहा था, इसलिए एक दिन उसने शॉन के कीबोर्ड मिड-हैक को हटा दिया। शॉन लॉग आउट नहीं कर सका; एफबीआई ने देखा; कि जल्द ही संघीय एजेंट उसे गिरफ्तार कर रहे थे।

शॉन एक मामूली इंसान था क्योंकि वह आसानी से पकड़ा गया; अगर कुछ भी हो, तो प्रकरण ने उसे उकसाया। तीन साल बाद, उन्होंने नेपस्टर की सह-स्थापना की। पीयर-टू-पीयर फ़ाइल साझा करने की सेवा ने अपने पहले वर्ष में 10 मिलियन उपयोगकर्ताओं को एकत्रित किया, जो इसे हर समय के सबसे तेज़ी से बढ़ते व्यवसायों में से एक बना देता है। लेकिन रिकॉर्ड कंपनियों ने मुकदमा दायर किया और संघीय न्यायाधीश ने इसे शुरू करने के 20 महीने में ही बंद कर दिया। केंद्र में एक वायुमंडलीय अवधि के बाद, शॉन फिर से बाहरी व्यक्ति होने के लिए वापस आ गया था।

फिर फेसबुक आया। 2004 में शॉन ने मार्क जुकरबर्ग से मुलाकात की, फेसबुक के पहले वित्त पोषण पर बातचीत करने में मदद की, और कंपनी के संस्थापक अध्यक्ष बने। उन्हें 2005 में दवा उपयोग के आरोपों के काम के बीच से उठाना पड़ा, लेकिन इससे केवल उनकी कुख्यातता बढ़ गई। जब से जस्टिन टिम्बरलेक ने उन्हें सोशल नेटवर्क में चित्रित किया, तब सेन को अमेरिका के सबसे अच्छे लोगों में से एक माना जाता है। जेटी अभी भी अधिक प्रसिद्ध है, लेकिन जब वह सिलिकॉन वैली का दौरा करता है, तो लोग पूछते हैं कि वह शॉन पार्कर ही है न।

दुनिया के सबसे प्रसिद्ध संस्थापक लोग भी हैं: एक कंपनी के बजाय, हर सेलिब्रिटी एक व्यक्तिगत ब्रांड बनती है और उसे संजोती है। उदाहरण के लिए लेडी गागा, सबसे प्रभावशाली जीवित लोगों में से एक बन गई। लेकिन क्या वह भी असली व्यक्ति है?

उसका असली नाम एक रहस्य नहीं है, लेकिन लगभग हर कोई जानता है या इसकी परवाह नहीं करता है। वह एसी वेशभूषा पहनती है ताकि किसी अन्य पहनने वाले को अनैच्छिक मनोवैज्ञानिक के खतरे में डाल दिया जा सके। गागा आपको विश्वास दिलाएगी कि वह "इस तरह पैदा हुई थी" जैसे और कोई पैदा नहीं हुआ है, उसके सिर से बाहर आने वाले सींगों के साथ एक ज़ोंबी की तरह दिख रही है: इसलिए गागा को स्वयं निर्मित मिथक होना चाहिए।

राजा कहां से आते हैं

मानव मामलों में संस्थापक आंकड़े नए नहीं हैं। ये पौराणिक कथाओं से भरा है। ओडीपस प्रतिमानी अंदरूनी / बाहरी व्यक्ति है: उसे एक शिशु के रूप में त्याग दिया गया था लेकिन वह एक शानदार राजा बना था स्फिंक्स की पहेली को हल करने के लिए वह पर्याप्त स्मार्ट था।

रोमुलस और रीमस शाही खानदान में पैदा हुए थे और अनाथों के रूप में त्याग दिए गए थे। जब उन्होंने अपनी वंशावली की खोज की, तो उन्होंने एक शहर खोजने का फैसला किया। लेकिन वे इस बात पर सहमत नहीं हो सके कि इसे कहां से शुरू किया जाए। जब रीमस ने रोमुलस का निर्णय लिया तो रोम के किनारे पर विजय प्राप्त की, उन्होंने घोषणा की: "उनका नाश करो जो मेरी दीवार पर चढ़ेगा।" कानून निर्माता और कानून-ब्रेकर, आपराधिक बहिष्कार और राजा ने रोम को परिभाषित किया , रोमुलस एक आत्म-विरोधाभासी अंदरूनी व्यक्ति था।

सामान्य लोग ओडीपस या रोमुलस की तरह नहीं हैं। जो भी वास्तव में जीवन को पसंद करते थे, उनके बारे में पौराणिक संस्करणों में केवल चरम सीमाएं याद की जाती हैं। लेकिन असाधारण लोगों को याद रखने के लिए पुरातन संस्कृतियों के लिए यह इतना महत्वपूर्ण क्यों था?

प्रसिद्ध और कुख्यात हमेशा सार्वजनिक भावनाओं में याद रहते हैं: समृद्धि के लिए उनकी प्रशंसा की जाती है और दुर्भाग्य के लिए दोषी ठहराया जाता है। आदिम समाजों को सबसे ऊपर एक मौलिक समस्या का सामना करना पड़ा: अगर उन्हें रोकने का कोई तरीका नहीं था तो वे संघर्ष से अलग हो जाएंगे। इसलिए जब भी पीड़ाएं, आपदाएं, या हिंसक प्रतिद्वंद्वियों ने धमकी दी, समाज के लिए एक ही व्यक्ति पर पूरा दोष डालना फायदेमंद था, कोई भी इस पर सहमत हो सकता था: एक बलि का बकरा।

एक प्रभावी बलि का बकरा कौन बनाता है? संस्थापकों की तरह, बलि का बकरा चरम और विरोधाभासी आंकड़े हैं। एक तरफ, वह कमजोर है; वह अपने शिकार को रोकने के लिए शक्तिहीन है। दूसरी तरफ, जो दोष लेने से संघर्ष को कम कर सकता है, वह समुदाय का सबसे शक्तिशाली सदस्य है।

बलि से पहले, बकरों की अक्सर देवताओं की तरह पूजा की जाती थी। एज़्टेक्स ने अपने पीड़ितों को उन देवताओं के सांसारिक रूपों के रूप में माना जिनके लिए उन्हें

बलिदान दिया गया था। जब तक आपका संक्षिप्त शासन समाप्त नहीं हो जाता तब तक आप अच्छे कपड़े और त्यौहार में कपड़े पहने जाते हैं। ये राजशाही की जड़ें हैं: हर राजा एक जीवित भगवान था, और हर भगवान एक हत्यारा राजा था। शायद हर आधुनिक राजा सिर्फ एक बलि का बकरा है जो अपने स्वयं की बलि में देरी करने में कामयाब रहा है।

अमेरिकन रॉयल्टी

कुछ हस्तियाँ जिन्हें "अमेरिकी रॉयल्टी" माना जाता है। हम अपने पसंदीदा कलाकारों को भी शीर्षक देते हैं: एल्विस प्रेस्ली चट्टान का राजा था। माइकल जैक्सन पॉप का राजा था। ब्रिटनी स्पीयर्स पॉप राजकुमारी थीं।

एल्विस अधिक वजन, के कारण अपने शौचालय पर बैठे बैठे 70 के दशक में स्वयं को नष्ट कर दिया और अकेले मर गए। आज, उनके प्रतिरूपण करने वाले वसा और स्केची हैं, दुबला और कूल नहीं। माइकल जैक्सन प्यारे बाल सितारे से एक अनियमित, शारीरिक रूप से प्रतिकूल, नशे की लत के कारण काल में गए; दुनिया ने अपने परीक्षणों के विवरण में खुलासा किया। ब्रिटनी की कहानी सभी से नाटकीय है। हमने उसे कुछ भी नहीं बनाया, वह किशोर के रूप में सुपरस्टारडम तक पहुच गयी। लेकिन फिर सबकुछ गिर गया: उसने अपना सर मुंडवा लिया, घोटाले, और अत्यधिक प्रचारित अदालत के मामले में अपने बच्चों को लेने के लिए गवाह। क्या वह हमेशा थोड़ा पागल थी? क्या प्रचार सिर्फ उसे मिला? या उसने और अधिक प्रचार पाने के लिए यह सब किया?

कुछ गिरने वाले सितारों के लिए, मृत्यु पुनरुत्थान लाती है। जैनिस जोप्लिन, जिम मॉरिसन और कर्ट कोबेन की उम्र में इतने सारे लोकप्रिय संगीतकारों की मृत्यु 27 साल की उम्र में ही हो गई है, उदाहरण के लिए यह सेट "27 क्लब" के रूप में अमर हो गया है। 2011 में क्लब में शामिल होने से पहले, एमी वाइनहाउस ने गाया : "उन्होंने मुझे जीवन देने के लिए कोशिश की, लेकिन मैंने कहा, 'नहीं, नहीं, नहीं।'" शायद जीवन इतना अवांछित लग रहा था क्योंकि यह अमरत्व के मार्ग को अवरुद्ध कर रहा था।

हम वैकल्पिक रूप से टेक्नोलॉजी संस्थापकों की पूजा करने को तुच्छ मानते हैं हम बस उन्हें केवल हस्तियां मानते हैं। हावर्ड ह्यूजेस ने प्रसिद्धि के लिए 20 वीं शताब्दी के तकनीकी संस्थापक का सबसे नाटकीय मसला है। वह अमीर पैदा हुआ था, लेकिन वह हमेशा लक्जरी से इंजीनियरिंग में अधिक रुचि रखते थे। उन्होंने 11 साल की उम्र में ह्यूस्टन के पहले रेडियो ट्रांसमीटर का निर्माण किया। उसके बाद उन्होंने शहर की पहली मोटरसाइकिल बनाई। 30 साल की उम्र में जब वह हॉलीवुड तकनीकी सीमा पर था तब वह नौ व्यावसायिक रूप से सफल फिल्में बनाई। लेकिन ह्यूजेस विमानन में अपने समानांतर करियर के लिए और भी प्रसिद्ध था। उन्होंने विमानों को डिजाइन किया, उन्हें उत्पादित किया, और उन्हें स्वयं पायलट किया। ह्यूजेस ने शीर्ष एयरस्पेड, सबसे तेज ट्रांसकांटिनेंटल उड़ान, और दुनिया भर में सबसे तेज़ उड़ान के लिए विश्व रिकॉर्ड स्थापित किए।

ह्यूजेस हर किसी की तुलना में उड़ने के लिए मशहूर था। उन्होंने लोगों को बताया कि

वह केवल एक मानव ही है, न कि ग्रीक ईश्वर. ह्यूजेस ने “उनके वकील ने संघीय अदालत में एक बार तर्क दिया था। ह्यूजेस ने वकील को यह कहने का भुगतान किया कि, “एक आदमी” और मेरे लिए समान मानकों को लागू नहीं कर सकते हैं, लेकिन न्यूयॉर्क टाइम्स के अनुसार “न्यायाधीश या जूरी से इस बिंदु पर कोई विवाद नहीं था।” जब ह्यूजेस को विमानन में उनकी उपलब्धियों के लिए 1939 में कांग्रेस के स्वर्ण पदक से सम्मानित किया गया. कई साल बाद राष्ट्रपति ट्रूमैन ने इसे व्हाइट हाउस में बुलाया।

ह्यूजेस के अंत की शुरुआत 1946 में हुई, जब उन्हें अपने तीसरे और सबसे खराब विमान दुर्घटना का सामना करना पड़ा। अगर वह तब मर गया होता, तो उसे हमेशा के लिए सबसे खतरनाक और सफल अमेरिकियों में से एक के रूप में याद किया जाता। लेकिन वह मुश्किल से बच गया। वह दर्द निवारकों का आदी हो गया, और जनता दूर हो गया ताकि वह अपने जीवन के पिछले 30 वर्षों के स्व-बनाये गए अकेले बंधन में बिता सके। ह्यूजेस ने हमेशा इस सिद्धांत पर थोड़ा पागलपण तक काम किया था कि कम लोग एक क्रेजी व्यक्ति को परेशान करना चाहते हैं। लेकिन जब उसका क्रेक्स्य काम क्रेजी जीवन में बदल गया, तो वह इतना भयभीत हुआ की दयालुता की एक वस्तु बन गया था।

हाल ही में, बिल गेट्स ने दिखाया है कि अत्यधिक केंद्रित सफलता अत्यधिक केंद्रित हमलों को कैसे आकर्षित कर सकती है। गेट्स ने संस्थापक आर्केटाइप को अवशोषित किया: वह एक अजीब सहयोगी बाहरी व्यक्ति और दुनिया का सबसे धनी व्यक्ति था। क्या उन्होंने एक विशिष्ट व्यक्तित्व बनाने के लिए रणनीतिक रूप से अपने geeky चश्मे का चयन किया? या, अपनी असुरक्षित नीरसता में, क्या उसके गीक चश्मा उसे चुनते थे? यह जानना मुश्किल है। लेकिन उनका प्रभुत्व निर्विवाद था: माइक्रोसॉफ्ट के विंडोज ने 2000 में ऑपरेटिंग सिस्टम के लिए बाजार का 90% हिस्सा कब्जा लिया था। उस साल पीटर जेनिंग्स शायद ही पूछ सकें, “आज दुनिया में कौन अधिक महत्वपूर्ण है: बिल क्लिंटन या बिल गेट्स? मुझे नहीं पता। यह एक अच्छा सवाल है। “

यू.एस. डिपार्टमेंट ऑफ जस्टिस ने खुद को अशिष्ट प्रश्नों तक सीमित नहीं किया; उन्होंने एक जांच खोली और माइक्रोसॉफ्ट पर “एंटीकॉम्पेटिव आचरण” के लिए मुकदमा चलाया। जून 2000 में एक अदालत ने आदेश दिया कि माइक्रोसॉफ्ट अलग हो जाए। गेट्स ने छह महीने पहले माइक्रोसॉफ्ट के सीईओ के रूप में पद छोड़ दिया था, उन्हें अपने अधिकांश समय को नई तकनीक के निर्माण के बजाय कानूनी खतरों का जवाब देने के लिए मजबूर होना पड़ा। बाद में अपील की तब एक अदालत ने ब्रेकअप ऑर्डर को उलट दिया, और माइक्रोसॉफ्ट ने 2001 में सरकार के साथ समझौता कर लिया। लेकिन तब तक गेट्स के दुश्मनों ने पहले से ही अपने संस्थापक की पूरी कंपनी को उससे अलग कर दिया था, और माइक्रोसॉफ्ट ने ठहराव के युग में प्रवेश किया था। आज गेट्स को टेक्नोलॉजिस्ट की बजाए एक परोपकारी के रूप में जाना जाता है।

राजा की वापसी

जैसे ही माइक्रोसॉफ्ट पर कानूनी हमला बिल गेट्स के प्रभुत्व को समाप्त कर रहा था, स्टीव जॉब्स की ऐप्पल में वापसी ने कंपनी के संस्थापक के अपरिवर्तनीय मूल्य का प्रदर्शन किया। कुछ मायनों में, स्टीव जॉब्स और बिल गेट्स एक दुसरे के विरोधी थे। जॉब्स एक कलाकार थे, पसंदीदा सिस्टम को बंद कर दिया, और अपने समय को महान उत्पादों के बारे में सोचने में बिताया; गेट्स एक व्यापारी थे, उन्होंने अपने उत्पादों को खुला रखा। लेकिन दोनों अंदरूनी / बाहरी लोग थे, और दोनों ने कंपनियों को आगे बढाने के लिए पुश किया, उन्होंने उन उपलब्धियों की शुरुआत की जिन्हें कोई छू भी नहीं पाएगा।

एक कॉलेज बीच में ही छोड़ने वाला जो नंगे पैर चला, जॉब्स भी अपनी व्यक्तित्व पंथ का अंदरूनी था। वह करिश्माई या क्रेजी हो सकता है, शायद उसके मनोदशा के अनुसार या शायद उसकी गणना के अनुसार; यह विश्वास करना मुश्किल है कि इस तरह के अजीब प्रथाओं से एप्पल- केवल आहार का हिस्सा नहीं थे। लेकिन 1985 में इस सभी सनकीता ने उन्हें पीछे छोड़ दिया: ऐप्पल के बोर्ड ने पेशेवर पर्यवेक्षण प्रदान करने के लिए लाए गए पेशेवर सीईओ के साथ संघर्ष करते हुए प्रभावी ढंग से जॉब्स को अपनी ही कंपनी से निकाल दिया।

12 साल बाद ऐप्पल में नौकरीयों की वापसी से पता चलता है कि व्यापार में सबसे महत्वपूर्ण कार्य-नए मूल्य के निर्माण को एक सूत्र में कम नहीं किया जा सकता है जिन्हें पेशेवरों द्वारा लागू किया गया था। जब उन्हें 1997 में ऐप्पल के अंतरिम सीईओ के रूप में काम पर रखा गया था, तो उनके द्वारा पूर्ववर्ती प्रमाणित अधिकारियों ने कंपनी को दिवालिया होने के के कगार पर ला दिया था। उस साल माइकल डेल ने मशहूर ऐप्पल के बारे में कहा, “मैं क्या करूँगा? मैं इसे बंद कर दूंगा और शेयरधारकों को पैसे वापस दे दूंगा। “बदले में जॉब्स ने खराब स्वास्थ्य के कारण 2011 में इस्तीफा देने से पहले आईपॉड (2001), आईफोन (2007), और आईपैड (2010) की शुरुआत की थी। और अगले ही साल ऐप्पल दुनिया की सबसे मूल्यवान कंपनी थी।

ऐप्पल का मूल्य महत्वपूर्ण रूप से किसी विशेष व्यक्ति के एकवचन दृष्टि पर निर्भर करता है। यह अजीब तरीके से संकेत देता है जिसमें नई तकनीक बनाने वाली कंपनियां अक्सर संगठनों की बजाय सामंती राजतंत्रों की तरह होती हैं जिसे “आधुनिक” माना जाता है। एक अद्वितीय संस्थापक आधिकारिक निर्णय ले सकता है, मजबूत व्यक्तिगत वफादारी को प्रेरित कर सकता है, और दशकों तक आगे की योजना बना सकता है। विरोधाभासी रूप से, प्रशिक्षित पेशेवरों द्वारा कार्यरत अवैयक्तिक नौकरशाही किसी भी जीवनकाल से अधिक समय तक चल सकती हैं, लेकिन वे आम तौर पर कम समय के हाई लेवल मैनेजमेंट के साथ कार्य करते हों.

व्यवसाय के लिए सबक यह है कि हमें संस्थापकों की आवश्यकता है। चाहे कुछ भी हो, हमें संस्थापकों के बारे में अधिक सहनशील होना चाहिए जो अजीब या चरम लगते हैं; हमें असाधारण व्यक्तियों को केवल वृद्धिशीलता से परे कंपनियों का नेतृत्व करने की आवश्यकता है।

संस्थापकों के लिए सबक यह है कि इस शर्त को छोड़कर व्यक्तिगत महत्व और अनुकरण का आनंद कभी नहीं लिया जा सकता है कि किसी भी समय व्यक्तिगत कुख्यातता और राक्षस जैसे व्यवहार के लिए इसका आदान-प्रदान किया जा सकता है- इसलिए सावधान रहें।

सबसे पहले, एक व्यक्ति के रूप में अपनी शक्ति को अधिक महत्व न दें। संस्थापक महत्वपूर्ण नहीं हैं क्योंकि वे अकेले हैं जिनके काम का मूल्य है, बल्कि इसलिए कि एक महान संस्थापक अपनी कंपनी में सभी से सबसे अच्छा काम ला सकता है। हमें अपनी सभी विशिष्टताओं में व्यक्तिगत संस्थापकों की आवश्यकता है इसका मतलब यह नहीं है कि हमें ऐन रैंडियन “प्राइम मूवर्स” की पूजा करने के लिए बुलाया जाता है जो उनके चारों ओर से हर किसी से स्वतंत्र होने का दावा करते हैं। इस संबंध में रैंड एक मात्र आधे महान लेखक थे: उनके खलनायक असली थे, लेकिन उनके हीरो नकली थे। कोई गल्ट का गुलच नहीं है। समाज में कोई अलगाव नहीं है। अपने आप में विश्वास करने के लिए कि दैवीय आत्म-पर्याप्तता के साथ निवेश एक मजबूत व्यक्ति का प्रतीक नहीं है, बल्कि उस व्यक्ति का है जिसने भीड़ की पूजा को गलत किया है-या सत्य के लिए जीरिंग किया है।

एक संस्थापक के लिए सबसे बड़ा खतरा मिथक को निश्चित मानना है जिससे वह अपना दिमाग खो देता है। लेकिन हर व्यवसाय के लिए समान रूप से कपटी खतरे व सभी मिथक भावनाओं को खोना और ज्ञान प्राप्त करना है ही असली उदेश्य है।